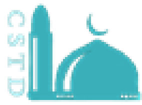


التحليل الاستخباري - الجيش الأمريكي

نشرة ATP 2-33.4

٢٠٢٢

مركز تنمية الفكر الاستراتيجي





نشرة ATP 2-33.4

التحليل الاستخباري

الجيش الأمريكي

www.cstd.site

cst-developement@protonmail.com

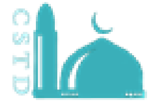
٢٠٢٢

هذا الإصدار متاح على

Army Knowledge Online

(https://armypubs.us.army.mil/).

To receive publishing updates, please subscribe at http://www.apd.army.mil/AdminPubs/new_subscribe.asp.



***ATP 2-33.4**

المقر الرئيسي

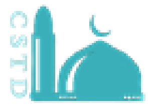
نشرة تقنيات الجيش

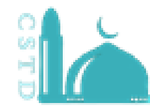
رقم 2-33.4

العاصمة واشنطن، 18 أغسطس 2014

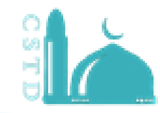
إدارة الجيش

المحتويات





تصدير

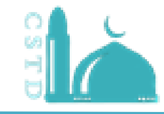


نشرة التحليل الاستخباري للجيش الأمريكي هي بمثابة الشق العملي المكمل لنشرة عقيدة الجيش الأمريكي للاستخبارات ADP2-0 التي سبق ترجمتها، وركزت على تناول بعض التعريفات النظرية. وتُعد نشرة التحليل الاستخباري بمثابة دليل عملي يخاطب ضباط استخبارات الجيش وضباط الصف والجنود والمدنيين المنخرطين في مجال الاستخبارات، وتتناول قضايا هامة مثل أسس التحليل الاستخباري، والمهارات التحليلية المطلوب توافرها لدى فرق التحليل، وكيفية التغلب على معوقات التحليل.

وفي حدود اطلاعي لا توجد كتابات سابقة منشورة باللغة العربية تعالج تلك المواضيع الفنية بشكل منهجي، وبالتالي ستساهم تلك النوعية من الكتب المترجمة في إثراء معرفة المهتمين بالدراسات الأمنية وكذلك المعنيون بالصراعات والتحليل السياسي لوجود تقاطعات سيجدها القارئ بين تلك المجالات، وقد شرفت بمراجعة الترجمة من البداية وصولا إلى منتصف الفصل الخامس، ووجدت موضوع الكتاب صعبا يتطلب الاطلاع على معارف متنوعة لتوصيل المعنى بقدر الإمكان باللغة العربية، وأدركت مدى معاناة كل من شارك في هذا العمل بالترجمة أو المراجعة والتصويب، وأرجو الله الأجر والثواب لكل من ساهم في خروج هذا الإصدار للنور وأن تتواصل الترجمة لتلك النوعية من الإصدارات التي تسد فراغا في المكتبة العربية رغم كثرة المكتوب والمنشور فيها باللغات الأجنبية.

أحمد مولانا

تمهيد



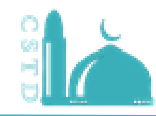
تقدم نشرة ATP2-33.4 معلومات عن كيفية تنفيذ أفراد الاستخبارات للتحليل الاستخباري بغرض دعم العمليات البرية الموحدة. حيث يصف المقاربات المستخدمة لإجراء التحليل الاستخباري، وكيف يساعد التحليل الاستخباري القادة على فهم البيئات المعقدة التي ينفذ فيها الجيش عملياته. ويركز هذا الدليل على عملية التحليل الاستخباري كنشاط شبكي تعاوني، وهو متمم للتوجيه الأساسي المقدم في نشرة عقيدة الجيش للاستخبارات ADP2-0 و النشرة المرجعية لعقيدة الجيش للاستخبارات ADRP2-0.

تقدم النشرة التكتيكية ATP2-33.4 التوجيه لأفراد الاستخبارات في كافة المستويات، وجمهورها الأساسي يتشكل من ضباط استخبارات الجيش وضباط الصف والجنود والمدنيين. تقدم هذه النشرة توجيهات عن كيفية إجراء التحليل الاستخباري لقادة وأركان حرب وحدات الجيش، كما يُوصى بإدراجها ضمن البرامج الرسمية التوجيهية، وفي تدريب الوحدات. ويجب على قادة وأركان حرب مركز قيادة الجيش ممن يخدمون ضمن قوة مهمة مشتركة أو في المقرات متعددة الجنسيات أن يطبقوا المبادئ التطبيقية المشتركة أو الدولية وفقًا لضوابط العمليات العسكرية والقوات المشتركة أو متعددة الجنسيات. ويجب أن يتأكد القادة، وأطقم أركان الحرب، والمرؤوسون من أن قراراتهم وأفعالهم تماشى مع القوانين والقواعد المعمول بها في الولايات المتحدة وعلى المستوى الدولي، ومع قوانين وقواعد الدولة المضيفة أحيانًا. وينبغي أن يتأكد القادة في كل المستويات من تنفيذ الجنود للمهام وفقًا لقوانين الحرب وقواعد الاشتباك. (انظر FM 27-10).

تحتوي النشرة على مواد تخضع لحقوق النشر. وتستخدم نشرة ATB2-33.4 مصطلحات مشتركة قدر الإمكان (أي مستخدمة لدى الجيش الأميركي وشتى صنوف أفرع القوات المسلحة القتالية)، وتظهر المصطلحات المشتركة المستخدمة ومصطلحات الجيش في كل من المعجم والنصوص، حيث يُكتب المصطلح الوارد في النص بالخط المائل ثم يعقبه التعريف، ثم يعقب ذلك رقم النشرة الوارد ضمنها التعريف.

تُطبَق نشرة ATB2-33.4 على الجيش العامل، والحرس الوطني التابع للجيش/ الحرس الوطني للولايات المتحدة، بالإضافة إلى قوات الاحتياطي بجيش الولايات المتحدة ما لم يُذكر خلاف ذلك. والمتبني لهذه النشرة هو مركز التميز التابع لاستخبارات جيش الولايات المتحدة، والجهة المُعِدة لها هي قسم تمية وتكامل القدرات بمركز التميز التابع لاستخبارات جيش الولايات المتحدة ، فورت هواتشوكا، أريزونا.

تُرسل التعليقات والتوصيات في نموذج DA2028 (التغييرات المقترحة للنشرات والنماذج الفارغة) لقائد مركز التميز التابع لاستخبارات جيش الولايات المتحدة، (ATP2-33.4) ATTN ATZS-CDI-D، 550 شارع



سايبك، فورت هواتشوكا، AZ85613-7017، وبالبريد الإليكتروني على usarmy.huachuca.icoe.mbx.doctrine@mail.mil ؛ أو قم بملء النموذج الإليكتروني DA 2028.



إقرار

استخدمت مواد التفكير النقدي بإذن من مؤسسة التفكير النقدي www.criticalthinking.org، ودليل المفكر للتفكير النقدي 2012، والدليل المصغر للتفكير النقدي: المفاهيم والأدوات 2009 من تأليف د. ليندا إدلر و د. ريشتارد بول. وقد سمح مالكو حقوق النشر بإعادة إنتاج تلك المواد من أعمالهم، وبعد استئذانهم أعيدت صياغة بعض النصوص وإعدادها بما يلائم الأغراض العسكرية.



المقدمة

تناقش نشرة ATP2-33.4 التقنيات العقدية: أي الطرق أو الأساليب غير الإلزامية لأداء المهام والوظائف والواجبات وفق ما يُطبق في التحليل الاستخباري. وتركز مهمة الاستخبارات القتالية على شبكة التهديد أولا، وعلى الشبكة المحايدة ثانيا.

وتحتوي نشرة ATP 2-33.4 على:

- وصف تقنيات التحليل التي ينفذها عناصر الاستخبارات والمدنيون في كل مجال من مجالات الاستخبارات.
- وصف الخطوات التي ينطوي عليها تنفيذ التقنيات التحليلية المقدمة.
- وصف التفكير النقدي بالتفصيل.

ملاحظات

- التفكير النقدي هو عملية مقصودة من عمليات التفكير، تُستخدم لتقييم البيانات بصورة موضوعية.
- التفكير النقدي هو عملية تحليل وتقييم للتفكير من منطلق تطويري.
- التفكير النقدي يتطلب المعرفة المسبقة بالمهارات الأساسية للتفكير (عناصر التفكير) والحد الأدنى من المعايير العقلانية للتفكير (المعايير الفكرية العالمية).
- التفكير النقدي هو مفتاح للتحليل المُجرى لفهم الأوضاع بشكل أفضل.

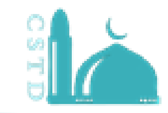
لا تحتوى نشرة ATP 2-33.4 على:

- الأسس الاستخبارية أو مهمة الاستخبارات القتالية بالنسبة للجيش، حيث توضح ذلك عقيدة الجيش في إصدارات مثل: عقيدة الجيش للاستخبارات ADP2-0 و النشرة المرجعية لعقيدة الجيش للاستخبارات ADRP2-0.
- التقنيات المستخدمة لتنفيذ الإعداد الاستخباراتي لأرض المعركة، حيث يحتوي دليل الميدان FM:2-01.3 على العقيدة الخاصة بذلك.
- المعلومات الخاصة بكيفية إجراء المهام الخاصة بمجالات الاستخبارات الفردية، حيث تحتوي النشرات المتخصصة على العقائد المتعلقة بذلك.

- المعلومات الخاصة بتجهيز الوثائق أو الدعم الاستخباري على مستويات متعددة. حيث توجد هذه المعلومات في نشرات الدعم الاستخباري على مستوى الألوية، والفيالق والفرق القتالية، والمستويات الأعلى من الفيالق.

يوضح الجدول التمهيدي رقم 1 التغييرات التي أجريت على نشرة ATP 2-33.4:

الفصل الأول: أسس التحليل الاستخباري
الفصل الأول بمثابة مراجعة للفصل الأول من الدليل السابق، ويقدم: • مناقشة عامة لعملية التحليل الاستخباري. • مناقشة تمهيدية لتحليل المصدر الاستخباري الأحادي، واستخبارات "كل المصادر". • مناقشة التعاون والدعم الذاتي للتحليل الاستخباري. جرى حذف المواد الزائدة من الدليل السابق، وتحتوي هذه النشرة على وظيفة الاستخبارات القتالية، والمُحلل الاستخباري، والعملية الاستخبارية، والإعداد الاستخباراتي لأرض المعركة، وتقييم العمليات الاستخبارية، وعملية صنع القرار العسكري.
الفصل الثاني: المهارات التحليلية
وهو فصل جديد يناقش: • المهارات الأساسية للتفكير. • التفكير النقدي والإبداعي. • كيفية التعرف على المغالطات التحليلية وتجنبها.
الفصل الثالث: البنية الأساسية لتقنيات التحليل
يُعد الفصل الثالث بمثابة مراجعة لأجزاء من الفصل الخامس من الدليل السابق، والذي كان يجمع كل الأدوات والتقنيات التحليلية، تقسِم نشرة ATP2-33.4 هذه الأدوات والتقنيات إلى ثلاثة فصول (الثالث والرابع والخامس). الفصل الثالث: • يصف البنية الأساسية لتقنيات التحليل اللازمة لدعم حل المشكلات. • يناقش التقنيات التي تشمل: التصنيف، المصفوفات، مصفوفة النوايا العدائية، رسم



خرائط الحدث، شجرة الأحداث، الترجيح الشخصي -وفق وجهة النظر الشخصية-، والترتيب الموزون[1].

الفصل الرابع: تقنيات التحليل التشخيصية

يُعد الفصل الرابع بمثابة مراجعة لأجزاء من الفصل الخامس من الدليل السابق، والذي يجمع كل الأدوات والتقنيات التحليلية. وتُقسِم نشرة ATP2-33.4 هذه الأدوات والتقنيات إلى ثلاثة فصول (الثالث والرابع والخامس).

الفصل الرابع:

- يناقش الغرض الأساسي من تقنيات التشخيص لصياغة الحجج والفروض وتوضيح الفجوات الاستخبارية.
- يناقش التقنيات التي تتضمن كشف التمويه، فحص الافتراضات الأساسية، فحص جودة المعلومات، المؤشرات، وصياغة الحجة.

الفصل الخامس: تقنيات تحليل الجيش الأساسية

يُعد الفصل الخامس بمثابة مراجعة لأجزاء من الفصل الخامس من الدليل السابق، والذي يجمع كل الأدوات والتقنيات التحليلية. وتُقسم نشرة ATP2-33.4 هذه الأدوات والتقنيات إلى ثلاثة فصول (الثالث والرابع والخامس).

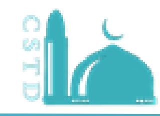
- يناقش تقنيات تحليل الجيش الأساسية المستخدمة على المستوى الاستراتيجي والعملياتي والتكتيكي؛ والمتعارف عليها بين عناصر استخبارات الجيش التي تُجري التحليل الاستخباري.
- يناقش تقنيات الجيش الأساسية المدرجة غالبا في البنية الأساسية لتقنيات التحليل إلى جانب تقنيات التشخيص.

الفصل السادس: الدعم التحليلي للأعمال الحاسمة

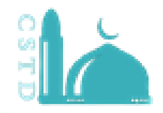
فصل جديد يناقش الدعم التحليلي للأعمال الحاسمة:

- يعالج عملية الدعم التحليلي من حيث الدعم الهجومي والدفاعي والمتوازن، بالإضافة للدعم الدفاعي لمهام السلطات المدنية.
- يصف الدعم التحليلي للعمليات الاستثنائية، وبناء القدرات التشاركية، والحماية،

[1] معناه الترتيب وفق قيمة البدائل أو الاحتمالات، فالوزن هنا كناية عن قيمة هذه الاحتمالات والبدائل بالنسبة لصناع القرار، وسيأتي شرحه (المترجم).



وقدرات مزامنة المعلومات ذات الصلة.
الفصل السابع: الدعم التحليلي للمهام الاستثنائية
فصل جديد يناقش الدعم التحليلي اللازم فيما يخص المهام الاستثنائية؛ حيث تشمل المهام الاستثنائية المطروحة في هذا الفصل: • مكافحة التمرد. • أجهزة التفجير اليدوية. • استثمار الموقع.
ملحق أ: تقنيات التحليل المستجدة
يناقش الملحق أ بالتفصيل مجموعة من أكثر التقنيات شائعة الاستخدام على المستويات الاستراتيجية والعملياتية. وتصنف هذه التقنيات تحت بند التقنيات المضادة، والتقنيات المبتكرة، والبنى الأساسية لتقنيات التحليل، بالرغم من وجود بعض التداخل بين بعض التقنيات.
ملحق ب: مؤشرات الأعمال الحاسمة
يطرح ويناقش الملحق ب بعض الأمثلة المستفيضة عن العديد من المؤشرات. حيث توضح الأمثلة الأنواع المختلفة من المؤشرات، بالإضافة إلى الأنشطة التطبيقية، وتعد هذه الجداول توضيحية لكنها ليست شاملة، كما صممت هذه الأمثلة لتقدم نقطة انطلاق لتحليلات عملياتية أكثر عمقًا وتخصصًا.
تغيرات الشروط
غير قابل للتطبيق



الفصل الأول: أسس التحليل الاستخباري

يناقش هذا الفصل أسس التحليل الاستخباري، حيث يوضح عملية التحليل الاستخباري، كما يصف هذه العملية من حيث تحليل المصدر الاستخباري الأحادي، وتحليل (استخبارات كافة المصادر)، ويُعالج هذا الفصل أيضًا عملية التعاون خلال مهمة الاستخبارات القتالية، والدعم الذاتي المطلوب لأداء العملية التحليلية بكفاءة.

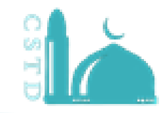
نظرة عامة

1.1. التحليل هو عملية اختبار المعلومات بصورة تفصيلية لتحقيق درجة أفضل من الفهم، وتقييم البيانات لتطوير المعرفة والحصول على استنتاجات. فالمعلومات هي البيانات المعالَجة لأي وصف قد يُستخدم عند إجراء التحليل، حيث توفر المعلومات بصورة عامة بعض الإجابات لأسئلة من قبيل: ماذا؟، أين؟ ومتى؟. فالمعرفة هي حقيقة أو حالة معرفة شيء ما بصورة مألوفة تُكتسب من خلال التجربة أو الدلالات المشتقة من المعلومات والحقائق والأوصاف. وتساعد المعرفة في إضفاء معنى وقيمة على الظروف والأوضاع من الناحية العملياتية، كما يساعد التحليل الذي يجريه أفراد الاستخبارات في تكوين المعرفة لدعم اتخاذ القرار.

2.1. يتخذ القادة قراراتهم بناءً على فهمهم للبيئة التي يعملون فيها؛ وهنا يقدم التحليل الاستخباري المساعدة للقادة في تحصيل الفهم الظرفي[2] اللازم لاتخاذ القرار، وحيث أن تشكيل صورة استخبارية متماسكة خلال عملية صنع القرار أمر شاق؛ فبالإضافة لتحديد كيفية تأثير البيئة المادية على العمليات، يجب على أفراد الاستخبارات أن يُقيموا إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تواجد وأنشطة السكان المدنيين على الأوضاع، وعلى النتائج المرجوة، ففي الغالب يكون على أفراد الاستخبارات تقييم أوضاع بالغة التعقيد.

3.1. على أفراد الاستخبارات تقبل واستيعاب الغموض عند إجراء التحليل. فالتدريب والمعرفة والخبرة كلها أجزاء هامة من التعامل مع المجهول. فأفراد الاستخبارات لن يمتلكوا أبدًا جميع المعلومات اللازمة لإجراء التقييم الاستخباري. وحتى يكون الأمر فعّالًا؛ فعلى أفراد الاستخبارات أن يمتلكوا معلومات مفصلة عن احتياجات قادتهم بالإضافة إلى فهم العملية الاستخبارية والقدرة

[2] هو القدرة على فهم أي موقف بمختلف أشكاله وأبعاده وتعقيداته، والتكيف معه من أجل تقديم حلول مناسبة وناجعة وشاملة (المترجم).



على الوفاء بهذه الاحتياجات. فتجميع أساليب تحليلية جيدة بالإضافة إلى معرفة الميدان والخبرة هي الصفة الأفضل لتقديم تقديرات دقيقة وذات معنى للمسئولين والقادة.

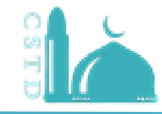
الخبرة بالموقف وحدها لا تضمن وضع استنتاج منطقي أو دقيق، فعلى أفراد الاستخبارات أن يعرفوا كيف يصلوا إلى استنتاج منطقي ومعقول ومنصف بناء على التحليلات. وعلى محللي الاستخبارات التعرف على الفجوات الكامنة في فهمهم لبيئة العمليات لتقليل حجم الغموض المعلوماتي.

تعقد المهمة الاستخبارية

منذ عام 2003 وحتى عام 2007 كان على أفراد الاستخبارات دعم عمليات لواء مقاتل بمحافظة نينوى بالعراق، وذلك عبر إمداد القادة بتقييمات استخبارية تغطي مساحة تزيد على 60 ألف كيلومتر مربع تخضع لنفوذ ثلاث قوى إقليمية، وبها ثلاث حكومات محلية، وأربعة عشر مركزا حضريا، وعدد سكان يتجاوز أربعة ملايين نسمة يتكونون من أربعة مجموعات عرقية كبيرة وأربعة وعشرين قبيلة منفردة. وبالإضافة إلى هذه العوامل، تأثرت منطقة العمليات بتمرد مدعوم خارجياً شمل أكثر من خمس مجموعات كبرى متمردة، ومقسمة إلى أكثر من خلية عملياتية منفصلة. وكذلك كانت جميع المنظمات سواء الهيئات الحكومية الأهلية أو الهيئات المدنية أو الأمنية،مخترقة من مجموعات العدو. وكانت الخدمات الأساسية في حالة فوضى، والأمن يعاني من مشكلة مزمنة. وكان موقف السكان من القوات الأمريكية معقداً ومتأثراً بالجماعات المتمردة بصورة كبيرة. وكانت حدود الوحدة مهترئة، ومن المستحيل الدفاع عنها. وقد أجبر الوضع المعقد أفراد الاستخبارات على إعادة تقييم أفكارهم ومراجعة التقديرات الاستخبارية باستمرار لدعم العمليات.

1-4. يكمن هدف العملية التحليلية في توفير أفضل المعالجات الاستخبارية المتاحة للمسؤولين والقادة في الوقت المناسب لدعم عملية صنع القرار. وعلى المحللين أن ينسقوا جهودهم في الوقت المتاح. إن توظيف الأساليب التحليلية الناجعة، والتوافر على مستوى عالٍ من الفهم لمنطقة العمليات هي عوامل أساسية للتغلب على التشويش والتضليل.

يفرض التخطيط والتنفيذ العملياتي قيوداً زمنية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وقد يتطلب ذلك تقديم تقييمات في الوقت المناسب للتأثير على العمليات دون الحصول على جميع المعلومات التي قد يريد المحللون تكوين استنتاجاتهم بناءً عليها. ويجب أن يضع المحللون في اعتبارهم أن الاستنتاجات

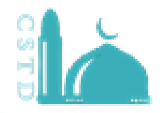


المنطقية ليست حقيقية بالضرورة، فعند تقديم الاستنتاجات ينبغي على فرد الاستخبارات أن يذكر درجة موثوقيتها، وكذلك مدى موثوقية أي قضايا مؤثرة خلال التحليل. وتعتمد درجة موثوقية المعلومة في الغالب على كفاءة جمع المعلومات، وعلى المعايير التقييمية، والثقة في البيانات المجموعة، وكذلك براعة وخبرة المحلل.

1-5 . يجب أن تراعي أيضا الاستنتاجات المستخلصة عبر التحليل الاستخباري، المعايير التحليلية المعتمدة من مدير الاستخبارات الوطنية الواردة في إرشادات الأجهزة الاستخبارية رقم 203 والمنشورة في 21 يونيو 2007. حيث تعتمد هذه الإرشادات المعايير التحليلية الحاكمة لإنتاج وتقييم تحليل الاستخبارات الوطنية لتحقق أعلى معايير النزاهة والدقة في التفكير التحليلي. وتعد هذه المعايير بمثابة خطوط عامة مرشدة للمحللين والمديرين في الأجهزة الاستخبارية، الساعين إلى التميز على مستوى العمل التحليلي والمنتجات. وعلى الرغم من تصميم تلك المعايير للأجهزة الاستخبارية على المستوى الوطني، إلا أن هذه المعايير صحيحة على المستوى العملياتي والتكتيكي أيضًا.

تُعرِف القائمة التالية هذه المعايير، فتفترض أن يكون التحليل الاستخباري كما يلي:

- موضوعي.
- آني.
- مبني على جميع المصادر الاستخبارية المتاحة.
- مستند على معايير تماشى مع البراعة التحليلية.
- يقدم وصف مناسب لمدى جودة ومصداقية المصادر الأساسية.
- مُخبر ومعبر بصورة مناسبة عن مستوى عدم اليقين أو الثقة في الأحكام التحليلية.
- يميز بصورة مناسبة بين الحقائق الاستخباراتية الأساسية، وبين الافتراضات والأحكام الموظفة لتكوين استنتاج معين.
- يوضح الفرضيات البديلة ويضعها في الاعتبار.
- ذو صلة، ويقدم معلومات ورؤى بخصوص القضايا الهامة للجهة طالبة التحليل، كما/ أو يوفر سياقاً ذا معنى بما في ذلك التحذير أو إظهار الفرصة.
- يقدم رؤية واضحة للمعلومات، ولعملية الاستدلال على الأحكام التحليلية المتضمنة (استدلال منطقي).



- متوافق مع النتائج السابقة في نفس القضية، وإذا تغيرت الرسالة التحليلية الرئيسية، يوضح التغيير ويشرح أساسه المنطقي ونتائجه.
- دقيق، يجب أن يوظف فرد الاستخبارات المهارة والمنطق لإنتاج أكثر الأحكام والتقييمات دقة في ظل المعلومات المتاحة والفجوات المعرفية.

العملية التحليلية

1-6. التحليل الاستخباري هو العملية التي من خلالها تُقيم المعلومات المجمعة، وتُدمج مع المعلومات المتاحة لإنتاج المعلومة الاستخبارية. وتتكون عملية تحليل "استخبارات كافة المصادر" من عدة خطوات، تشمل: التقييم والتحليل والتركيب. وهي عملية ديناميكية ومستمرة تدمج البيانات الجديدة والموجودة سابقا من خلال الجهود المبذولة. كما تتضمن أيضا معالجة جميع البيانات عبر عملية منطقية تستند إلى معيار تحديد قيمة تلك البيانات قبل تحديث الاستخبارات الموجودة.

ولتحقيق الغرض من هذه العملية، ينبغي القيام بالتالي:

- **قيّم**: وذلك عندما توضح البيانات الواردة في التقرير قيمة المصدر، وذلك من خلال مدى تطابق البيانات.
- **حلل**: عندما تكون البيانات المتحصل عليها من تقارير المعلومات مقسمة إلى عناصر فرعية في التقرير.
- ركب: عندما تُجمَع البيانات الجديدة مع بيانات سابقة لتحديث المنتجات الحالية، وهو ما قد ينشئ تقييمات جديدة (أو يدعم التقييمات الموجودة، ولكن رغم ذلك، قد تغير البيانات الجديدة التقييمات المقبولة سابقًا).

1-7. تتطلب العملية التحليلية اختبارا مستمرا للمعلومات والاستخبارات، والتعرف على التهديدات والجوانب الهامة في بيئة العمليات، وذلك لتأسيس بنية استخبارية للوصول إلى استنتاج. ويجري التحليل الاستخباري بواسطة فرد الاستخبارات، وآخرين يقومون بمهام تحليلة استخبارية.

1-8 . يتم تفعيل التحليل الاستخباري من خلال القدرة على تنظيم المعلومات، والتعرف على الأنماط، والمنطق السليم الذي يتضمن القدرة على إعمال التفكير النقدي والإبداعي، وتطبيق التقنيات التحليلية.

ستُناقش كل مهارة من هذه المهارات بصورة مفصلة في الفصل الثاني. وقد صُمم تطبيق التقنيات التحليلية المتنوعة للمساعدة على تقييم مواقف وحالات وكيانات ومناطق وأجهزة أو مشكلات معينة. وستُناقش تلك التقنيات بالتفصيل في الفقرة الخامسة من الفصل الثالث .

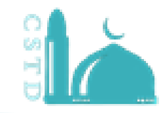
1-9 . على عكس بعض العمليات التي تتبع خطوات محددة مبنية على معالجات أوسع – مثل: (الإعداد الاستخباراتي لأرض المعركة، IPB)، ومتطلبات التخطيط، وعملية الجمع الخاصة بالتقييم- فإن التحليل الاستخباري هو تجميع لأنشطة فريدة تحدث عبر "استخبارات كافة المصادر"، وهو ما يحدث في كل جهاز استخباري عسكري. فعلى سبيل المثال ستختلف العديد من العمليات والأنشطة والممارسات التي يقوم بها محللو الاستخبارات الإشارية (SIGINT) عن تلك التي يستخدمها جامعو الاستخبارات البشرية، ومع ذلك فكلها تختبر المعلومات والمنتجات الاستخبارية، وتراكم المعرفة عن التهديدات والجوانب الهامة للبيئة المحيطة.

1-10. العمل جنبا إلى جنب، حيث يقوم أفراد من كل جهاز استخباري داخل المنظومة الاستخبارية بإجراء التحليل الاستخباري كجزء من فريق متكامل ومتعاون يركز على تقديم استخبارات آنية، وذات صلة، ودقيقة للقائد. ويقود تقييم المعلومات المجمعة عبر مصدر أحادي إلى تطوير منتجات وتقييمات الاستخبارات المجمعة من "استخبارات كافة المصادر".

تحليل المصدر الأحادي

1-11. يضمن دائما أفراد الاستخبارات العسكرية تقديم أفضل استخبارات ممكنة لدعم القائد. ويقوم أفراد الاستخبارات بذلك عبر دمج المعلومات المجمعة والمحللة بواسطة أجهزة الاستخبارات المختلفة أو عبر القدرة الاستخبارية التكميلية، وكذلك عبر دمج المعرفة والرأي والخبرة والمهارة وملاحظات أعضاء مجتمع الاستخبارات من خلال التعاون والحوار.

1-12. يعمل أفراد الاستخبارات العسكرية بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال سبعة أقسام استخبارية مختلفة تُنظم لجمع ومعالجة وإنتاج ونشر المعلومات الاستخبارية، وهي: مكافحة التجسس، واستخبارات التصوير الفضائي والمسح الجغرافي، والاستخبارات البشرية، استخبارات القياس والتوقيع، واستخبارات المصادر المفتوحة، واستخبارات الإشارة SIGINT، والاستخبارات التقنية. كل قسم من هذه الأقسام الاستخبارية هو جزء لا يتجزأ من دعم الجيش الاستخباري متعدد التخصصات للعمليات، والذي يستخدم المعلومات والاستخبارات المجمعة بشكل روتيني من الأقسام



الأخرى لدعم المجهود التحليلي. وتكون عملية التحليل الاستخباري - التقييم والتحليل والتركيب - المستخدمة في كل قسم استخباري هي نفسها المستخدمة في تحليل "استخبارات كافة المصادر".

1-13. تساهم القدرات الاستخبارية التكميلية بمعلومات قيمة فيما يخص "استخبارات كافة المصادر".لتسهيل إجراء العمليات. وتكون قدرات الاستخبارات التكميلية خاصة بالوحدة، وملابسات وظروف كل مستوى، وقد تختلف حسب المؤسسة الاستخبارية. وقد نوقشت تلك القدرات بصورة أعمق في نشرة عقيدة الجيش المرجعية للاستخبارات ADRP2-0، والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر:

- الاستخبارات البيومترية "استخبارات القياسات الحيوية".
- الاستخبارات السيبرانية.
- استثمار الوثائق والإعلام.
- استخبارات الطب الشرعي.

استخبارات كافة المصادر

1-14. استخبارات كافة المصادر هي عملية التكامل بين الاستخبارات والمعلومات من جميع المصادر ذات الصلة، وذلك لتحليل المواقف أو تحقيق التنسيق الذي من شأنه التأثير على العمليات (ADRP2-0). وتُجري قوات الجيش العمليات بناء على تقييمات ونتائج "استخبارات كافة المصادر" التي يقدمها الطاقم الاستخباري. وتُستخدم "استخبارات كافة المصادر"لتطوير المنتجات الاستخبارية الضرورية اللازمة لتحسين الفهم الموقفي للقائد وهيئة الأركان، كما توظف لدعم تطوير الخطط والأوامر، وللاستجابة للمتطلبات العملياتية للوحدات العسكرية. وعلى الرغم من ذلك، تأخذ "استخبارات كافة المصادر" وقتا أطول لإنتاجها، حيث تكون أكثر موثوقية وأقل عرضة للتضليل مقارنة بتحليل المصدر الأحادي.

1-15. مُحللو "استخبارات كافة المصادر" مسؤولون عن إنتاج المنتجات الاستخبارية المتعلقة بالتهديد والشئون المدنية استنادا إلى تحليل المعلومات والاستخبارات التي توفرها الأجهزة الأخرى الاستخبارية وغير الاستخبارية.

التعاون

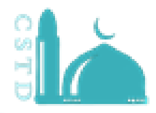
1-16. التعاون هو التواصل والتآزر والتنسيق. إنه العملية التي يتخرط فيها شخصان أو أكثر سوياً في

مشكلة أو مهمة مشتركة لتحقيق هدف مشترك من خلال تشارك المعرفة وبناء التوافق. ويتضمن التعاون الفعال حواراً مستمراً يفضي إلى زيادة التفاهم. كما يؤدي إلى التعرف على الاختلافات بين المشاركين. ويتطلب التعاون تبادلاً صادقاً للأفكار والآراء بين المشاركين، وتشجيع النقاش الصريح في حالة عدم التوافق.

وينبغي لفت انتباه صناع القرار إلى التفاوت بين المشاركين، وإعطائهم فرصة لمراجعة أسباب هذا التفاوت كجزء من عملية تكوين حكمهم المستقل. فإنشاء حواجز تراتبية بين القادة ومرؤوسيهم لا يبعث على التعاون. فالتراتبية لا تساوي الخبرة أو المعرفة ولا تمثل أفضل ممارسة تحليلية.

17-1 . على متخصصي الاستخبارات السعي باستمرار لتطوير التعاون. وإن الإجراءات التالية من شأنها بناء ورعاية العلاقات التعاونية:

- أعطِ وتلقَّ ردود الأفعال (التغذية الرجعية) من المشاركين.
- تشارك الثقة مع الآخرين فيما يخص الأفكار الجيدة.
- اعترف بمهارات الآخرين، وخبرتهم، وإسهاماتهم.
- استمع وتعرف إلى مشاعر الآخرين ومخاوفهم وآرائهم وأفكارهم.
- ساعد الزملاء وأعضاء الفريق على شرح أفكارهم.
- عبر بلباقة عن الآراء الشخصية ونقاط الاختلاف.
- استمع بصبر للآخرين في حالات الاختلاف.
- وضح المشكلات مع الآخرين أو المشكلات الإجرائية بطريقة لا تتضمن التهديد.
- ادعم استنتاجات الفريق حتى ولو لم تحظَ بموافقة شاملة.
- قدم واطلب المشاركة من الآخرين عند صياغة الاستنتاجات.
- ساعد الآخرين على حل المشكلات، وأكمل المهام الفردية.
- شارك المعلومات والأفكار والاقتراحات.
- اطلب المساعدة في تحديد الأهداف وتحقيقها.
- نبه الآخرين بصورة آنية بالمستجدات والمشكلات المتعلقة بالمهمة.
- ضع مقترحات إجرائية لتحفيز التقدم نحو الأهداف.
- اعقد اجتماعات متزامنة بصورة منتظمة لتعزيز التواصل والتآزر، ودشن مجموعات نقاش بين



أقسام الاستخبارات المختلفة.

1-18 . قد يخرط الأفراد المشاركون في التحليل الاستخباري في تعاون وحوار على مستوى أو اثنين:

- أولًا: كجزء من هيئة أركان القائد، يجري التعاون والحوار كإجراء رسمي. فعبر العمليات، يتعاون ويتحاور القادة بفعالية مع قادة الصف الثاني وهيئات الأركان والشركاء الآخرين، حيث يتبادلون الأسئلة والمعلومات ووجهات النظر والأفكار لتطوير فهم أفضل للاوضاع، ولصنع القرارات (للمزيد من المعلومات عن التعاون والحوار كإجراء رسمي انظر النشرة ADP5-0 و ADRP5-0).

- ثانيًا: يظهر التعاون والحوار بشكل متواصل كإجراء غير رسمي عبر التحليل الاستخباري الذي يعزز التبادل السلس للمعلومات والأفكار بين مراكز القيادة وبعضها البعض بصورة أفقية ورأسية على كافة المستويات. هذا النمط من التعاون غير منظم في الأساس، ويتطلب جهدًا فرديًا وعقلية جماعية كي يُنفذ بصورة ناجحة. إن كلًا من هذين النمطين من التعاون يُدعَّمان عبر المشاركة في وظيفة الاستخبارات القتالية.

التعاون ودور الاستخبارات القتالية

1-19. أظهرت الخبرة بالعمليات العسكرية الحالية في العراق وأفغانستان، أن القادة على جميع المستويات في حاجة للوصول للمزيد من المعلومات بأكثر مما توفره أصول جمع المعلومات الأساسية، وللمزيد من الاستخبارات بشكل يفوق ما يمكن أن تنتجه هيئات أركانهم. كما أظهرت الخبرات في تلك العمليات أيضًا أن أطقم الاستخبارات التي تتعاون بصورة دورية وتتشارك المعلومات مع الأجهزة الاستخبارية الأعلى والنظيرة، وكذلك مع الهيئات الاستخبارية التابعة تكون أكثر قدرة على تقديم المعلومات والاستخبارات التي يحتاجها القادة.

1-20 . تبنت وكالة استخبارات الدفاع نهجا مؤسسيا للعمليات الاستخبارية الخاصة بها، حيث أنشأت بنية افتراضية متكاملة ومترابطة تسهل تشارك المعلومات والتعاون والدعم التحليلي والمزامنة الاستخبارية. وتُعرف مؤسسة استخبارات الدفاع بأنها تمثل مجتمع الاستخبارات العسكرية، وبالأخص تلك الهيئات داخل وزارة الدفاع التي لها وظائف أو مهام استخبارية بصورة أساسية.

1-21 . بنى الجيش أيضا نهجًا مؤسسيًا في مجال الاستخبارات. حيث تُمثل وظيفة الاستخبارات

القتالية مساهمةَ الجيش في مؤسسة استخبارات الدفاع. وتتمحور وظيفةالاستخبارات القتالية حول المعلومات الرقمية والهندسة الاستخبارية التي تساعد أفراد الاستخبارات على جميع المستويات في إنتاج المعلومات ومزامنة الدعم الاستخباري للقادة. ويمكن لوظيفة الاستخبارات القتالية أن توفر الدعم لمؤسسة استخبارات الدفاع، وللدول الشريكة، وللأفراد غير العسكريين في مجتمع الاستخبارات.

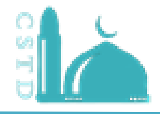
المؤسسة هي منظمة متماسكة،تدعم بنيتها ونظام حوكمتها وثقافتها غرضا مشتركا. ويوفر النهج المؤسسي التعليم للقادة، ويمكنهم من تكوين نظرة شمولية لأهداف المنظمة وإجراءاتها. وهو ما يشجع القادة على التصرف بتناغم لتحقيق المصلحة الكلية التي تؤدي إلى بلوغ المخرجات المطلوبة بكفاءة أكبر (للمزيد من المعلومات عن الدور القتالي للاستخبارات انظر الفصل الثاني من النشرة ADRP2-0).

الدعم الذاتي للتحليل الاستخباري

1-22 . تُعد النظم الذاتية والاتصالات حيوية للتحليل الاستخباري حيث تسهل التعاون الآني والتخطيط العملياتي التفصيلي، كما تدعم الاحتياجات التخطيطية وجمع التقييمات، كما توفر أيضًا الجمع المعزز للمعلومات فضلا عن دورها كأدوات لاستثمار المصدر. تواصل التكنولوجيا الحديثة تطوير نظام التحليل الاستخباري بأكمله للتعامل بصورة أكثر فاعلية. ويسهل نظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش (DCGS-A) جميع أشكال الاتصالات والتعاون والتحليل الاستخباري المندرج ضمن الوظيفة القتالية للاستخبارات.

1-23. يوفر نظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش (DCGS-A) شبكة مركزية، واستخبارات مؤسسية، ونظام تنبؤ بالطقس، وهندسة جغرافية مكانية، وقدرات عملياتية فضائية ودعم للمناورة، ومنظومة إدامة على كافة المستويات من مستوى الكتيبة إلى مستوى قوات المهمة المشتركة. كما يوفر (DCGS-A) تكاملا في دمج المهام الاستخبارية، وفي عمليات جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات الاستخبارية عبر الجيش ومجتمع الاستخبارات المشتركة. كما يمد نظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش (DCGS-A) قوات الجيش (خلال جميع مراحل التدريب والانتشار) بنظام معالجة أرضي لجمع المعلومات بشكل منسجم، ولديه القدرة على دعم أي بيئة حوسبية.

1-24. تمثل المهمة الجوهرية لنظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش - كأحد عناصر نظام قيادة مهمة الجيش (MCS) – في إسناد المهام لمستشعرات تجميع المعلومات ومعالجة البيانات واستغلالها،



ونشر المعلومات الاستخبارية الخاصة بالتهديدات والطقس والتضاريس على كل المستويات. وييسر نظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش القيام بالمهام من خلال التالي:

- تلقي ومعالجة بيانات مستشعرات المعلومات المختارة من قبل استخبارات الجيش والقوات المشتركة.
- التحكم في اختيار نظم مستشعرات المعلومات بالجيش.
- دمج مستشعرات المعلومات.
- توفير البيانات الخاصة بتأثيرات الطقس لكشف التهديدات ذات الصلة أو المحايدة أو الصديقة، والظروف البيئية.
- توفير الأساس الجغرافي المكاني النموذجي، والذي يمكن مشاركته عبر جميع البيئات الحوسبية والعملياتية.
- مساعدة أفراد الاستخبارات عبر:

    - التنقيب عن المعلومات والأبحاث.
    - التعاون الآني.
    - إجراء عملية تحليل الروابط والأنماط[3].
    - تطوير نماذج التهديد، ونماذج الإعداد الاستخباراتي المسبق لميدان المعركة.
    - إجراء عملية مزامنة للمعلومات المجمعة.
    - الحفاظ على قواعد البيانات الاستخبارية وملفات البيانات.
    - نشر المعلومات.

1-25 . يعمل نظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش عبر جميع المستويات، وجميع النطاقات الشبكية والأمنية (غير المصنفة، والسرية، والسرية للغاية، ونظم الاتصالات الاستخباراتية العالمية المشتركة JWICS، وشبكة وكالة الأمن القومي) كما يشمل الشبكات متعددة الجنسات، وجميع البيئات الحوسبية.

يعزز نظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش قدرة الشبكة عبر السماح بالولوج للبيانات نزولًا إلى

[3] في نظرية الشبكة، تحليل الارتباط هو أسلوب لتحليل البيانات يستخدم لتقييم العلاقات (الوصلات) بين العقد. يمكن تحديد العلاقات بين أنواع مختلفة من العقد (الكائنات)، بما في ذلك المنظمات والأفراد والمعاملات. ويُستخدم تحليل الارتباط للتحقيق في النشاط الإجرامي (كشف الاحتيال، ومكافحة الإرهاب، والاستخبارات) وغيرها (المترجم).

مستوى الكتيبة، كما يسهل وصول المستخدمين للبيانات الأولية والتقارير والرسومات البيانية وخدمات الإنترنت عبر نظام التكامل الجوهري.

نظام التكامل الجوهري

- ينشئ إطار العمل الأساسي لهيكل مؤسسة الاستخبارات الموزع والمتاح شبكيًا.
- يتيح نظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش إسناد ومعالجة وإرسال واستخدام البيانات سواء من مستشعرات معلومات الجيش أو القوات المشتركة.
- يوفر دليل بيانات التعريف الذي يحدد كيفية وصف البيانات. ويتيح التعرف على عناصر المعلومات المطلوبة للمستخدم.

1-26. المكون الاستخباري لنظام قيادة مهمة الجيش، ونظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش، يوفران بيانات حديثة في الوقت المناسب، ووثيقة الصلة ودقيقة بالنسبة للمقاتل. ويمكن تشغيل نظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش بصورة تبادلية تماما مع نظام قيادة مهمة الجيش، كما يوفر الولوج إلى البيانات والمعلومات والاستخبارات لدعم تصورات القائد، وجمع المعلومات. كما يوفر شبكة مسطحة تمكن من اكتشاف المعلومات والتعاون وإنتاج المعلومات ونشرها على القادة المقاتلين وهيئات أركانهم على طول الجداول الزمنية التكتيكية التي تمكن الوحدات من مزامنة مناوراتهم ونيرانهم بصورة أكثر فعالية.

1-27. نظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش، يقدم للقادة رؤية للبيئات العملياتية عبر توفير بعدين أو ثلاثة أبعاد جيوفضائيين، وكذلك يقدم منتجات خاصة بالطقس. كما يوفر أيضا معلومات واستخبارات مدمجة من مصادر أحادية ومتعددة ومجمعة عن قوات العدو والقوات المحايدة والصديقة، ويتضمن ذلك تحديث التقديرات الحالية، وتحديث رؤية الصورة العملياتية المشتركة.

1-28. نظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش، يمد المستخدمين بالقدرة على الوصول إلى وتطوير المنتجات المعلوماتية والاستخبارية بصورة مستمرة من جميع المصادر ، كما يوفر أيضًا القدرة على تحديد متطلبات التخطيط، وتقييم عملية جمع المعلومات، وإدارة جمع المعلومات الجيوفضائية، وإدارة المحتوى وقواعد البيانات والمزامنة والتحليل والإنتاج والنشر الموحد.

1-29. يوفر نظام التوزيع الأرضي المشترك للجيش الولوج إلى العديد من قواعد البيانات بما فيها تلك التي تديرها وكالة استخبارات الدفاع، ووكالة الأمن القومي، ووكالة الاستخبارات الجيوفضائية الوطنية، ومركز الاستخبارات الأرضي الوطني، ومركز الجيش الجيوفضائي. ويسهل كذلك القدرة على الوصول لمصادر غير تقليدية للمعلومات يستخدمها محللو الاستخبارات مثل الشئون المدنية بالجيش، وعمليات دعم المعلومات العسكرية، ووزارة الخارجية، ومكتب التحقيق الفيدرالي، وفرق التضاريس البشرية، والقياسات الحيوية (البيومترية) لوزارة الدفاع ، ومؤسسات الطب الشرعي.

الفصل الثاني: المهارات التحليلية

يناقش هذا الفصل المهارات التحليلية المطلوبة من أجل إجراء تحليل ناجح للمعلومات. ويصف هذا الفصل مهارات التفكير الأساسية، والتفكير النقدي والإبداعي، وكيفية تجنب المغالطات التحليلية.

نظرة عامة

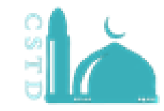
2-1. يجب أن تكون الاستنتاجات المتوصل إليها عبر التحليل الاستخباري موضوعية ومدعومة بالحقائق والافتراضات المنطقية. فعند رفع نتائج التحليل الاستخباري، ينبغي على المحلل أن يتأكد من فهم القائد وهيئة الأركان ليس للنتيجة فحسب، ولكن لكيفية توصله إلى هذه النتيجة. فهذا يسمح للقائد وهيئة الأركان بتحدي المحلل بناء على معايير موضوعية. وعند القيام بذلك سيستفيد المحلل من الخبرة والمهارة التحليلية المتوافرة لدى كبار العاملين بالمنظمة.

مهارات التفكير الأساسية

2-2 . يُطالب فرد الاستخبارات باستخدام عدد من القدرات الأساسية والمهارات المعقدة لتحليل المعلومات. وتتعلق جميع هذه المهارات بقدرة المحلل على التفكير. فكنشاط، يركز التحليل الاستخباري بصورة أولية على التفكير. وينبغي على محللي الاستخبارات الكفاح بصورة مستمرة لتحسين جودة تفكيرهم. وتوجد ثلاث مهارات تفكير أساسية لازمة للتحليل الاستخباري، وهي: تنظيم المعلومات، والتعرف على الأنماط والنماذج، والاستدلال.

تنظيم المعلومات

2-3. تنظيم المعلومات هي القدرة على اتباع قواعد أو مجموعة من القواعد المحددة سلفا لترتيب البيانات في إطار مفيد. ففي سياق التحليل الاستخباري، تتيح هذه المهارة للأفراد باستخدام



التكنولوجيا غالبا، ترتيب المعلومات بطرق تسمح بالتحليل والتركيب، وبمستوى أرقى من الفهم. حيث يقود ترتيب المعلومات وفقا لقواعد محددة المحلل لاستخلاص الاستنتاجات ونشرها كمنتج استخباري. ومع ذلك، يظل التخوف من أن مثل هذا الترتيب بطبيعته يحد من التفكير، فقد لا يبحث المحلل عن تفسيرات بديلة لأن القواعد المتعارف عليها تقود إلى استنتاج سهل.

التعرف على الأنماط

2-4. يكتشف البشر الأنماط، ويفترضون أنماطا معينة للكيانات العشوائية من أجل فهمها، وغالباً ما يقومون بذلك دون وعي بها. يفترض محللو الاستخبارات الأنماط أو يكتشفونها لتحديد العلاقات، ولتخمين ماذا سيفعلون غالبا في المستقبل. ويتيح التعرف على الأنماط للمحللين فصل المهم عن الأقل أهمية -بما في ذلك الأمور عديمة الأهمية - والوصول لدرجة من النظام بعيدا عن الفوضى الجلية. ومع ذلك، فقد يكون وضع الأنماط أو البحث عنها مدخلًا للتحيز، فقد يفرض المحللون أنماطا محددة ثقافيا على المجاميع العشوائية بدلا من التعرف على الأنماط المتأصلة، ومن ثم يكونون عرضة لسوء تفسير الأحداث أو المواقف.

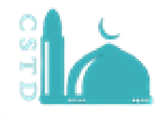
الاستدلال

2-5. القدرة على الاستدلال هي التي تسمح للبشر بمعالجة المعلومات، وصياغة التفسيرات لإرجاع المعنى إلى تصرفات وأحداث قابلة للملاحظة. وهنالك أربعة أنواع من الاستدلال تساعد المحللين على تحويل المعلومات إلى استخبارات: الاستدلال الاستقرائي، الاستدلال المنطقي، والاستدلال الاستنتاجي، والاستدلال التقديري.

الاستدلال الاستقرائي

2-6. الاستدلال الاستقرائي هو النهج الذي تُستخلص فيه النتيجة بناء على الوقائع الملاحظة، فهو عملية استكشاف يؤسس المحلل بناء عليها العلاقة بين الأحداث استنادا إلى الملاحظة أو الدراسة. ويسبق الاستقراء في المعتاد الاستنتاج، وهو يمثل نوع التفكير المنطقي المطلوب من المحللين القيام به في أغلب الأحيان. ويتطلب الموضوعية واستبعاد التحيزات والتصورات المسبقة. وتمثل الخطوة الأولى من الاستدلال الاستقرائي في الوصول إلى استنتاج مصاغ بناء على حقائق مجمعة من خلال الملاحظة المباشرة.

2-7. على خلاف الاستدلال الاستنتاجي، قد يكون الاستدلال الاستقرائي مصدرا جديدا للمعرفة. ومع ذلك، فلكي يُوظف بصورة صحيحة يجب على المحلل أن يكون على وعي بأن تحيزه الشخصي قد يحرف بالنتائج. ويعتمد الاستدلال الاستقرائي على إحصائيات وملاحظات دقيقة، حيث تؤثر



البيانات الفاسدة على الاستدلال الاستقرائي بصورة سلبية، وبالتالي لا يمكن لهذا النهج من الاستدلال أن ينتج حقائق مطلقة، إذ يحظى فقط باحتمالية مرتفعة للغاية. فعلى سبيل المثال: إذا قامت دوريات تابعة لإحدى الوحدات بعمل كمين بطول طريق أزرق (طريق من المحتمل وقوع هجوم جوي أو عمل مسلح عليه) من الساعة 0500 إلى الساعة 1800 لمدة تتراوح من أربع إلى ست أيام في الأسبوع، هنا سيقودنا الاستدلال الاستقرائي إلى نتيجة مفادها أن الدوريات اليومية ستكون عرضة للهجوم بنسبة تتروا ح من 57 إلى 85 بالمائة.

الاستدلال المنطقي

2-8. الاستدلال المنطقي هو طريقة لمعالجة المعلومات، حيث يقارن التشابهات بين مفاهيم جديدة ومفاهيم متفق عليها، ثم يستخدم أوجه التشابه لفهم المفهوم الجديد. وتوضح الحالتان التاليتان ذلك:

- **أولا:** دورية تلتف حول مانع، ومن المحتمل تعرضها لإطلاق نار من فوق سطح أحد المنازل المهجورة.
- **ثانيًا:** قافلة تلتف حول جزء مدمر من الطريق، وتأخذ مسارا بديلا، ومن المحتمل أن تواجه كمينا يتركز أعلى قمم التلال المحيطة.

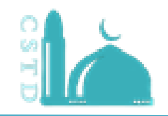
2-9 . القياس الذي يمكن استخلاصه من الحالتين كالتالي: عندما تجبرنا الموانع على اتخاذ مسارات غير مخطط لها، كن على حذر من الكمائن بالأماكن المرتفعة أو من خلف السواتر.

الاستدلال الاستنتاجي

2-10. يطبق الاستدلال الاستنتاجي قواعد عامة على مشاكل محددة للوصول إلى استنتاجات. ينطلق المحللون من مجموعة من القواعد، ويستخدمونها كأساس لتفسير المعلومات. وتكون الحجة الاستنتاجية سليمة إذا كانت مقدماتها حقيقية، ومع ذلك، لا يعني الاستدلال الاستنتاجي السليم أن الاستنتاجات دقيقة. فعلى سبيل المثال: المحلل الذي يتابع تحليل تواصل تنفيذ هجمات بمتفجرات بدائية الصنع (IED) في منطقة العمليات، قد يلاحظ أن سلسلة من الأحداث المميزة سبقت وقوع الهجوم الأخير، وبمجرد أن يرى المحلل تكرار نفس تلك الأحداث فقد يستنتج أن هجومًا آخر بمتفجرات بدائية الصنع قد يقع. ومع ذلك، لا بُد أن تُصاغ تلك النتيجة بحذر، حيث أن الاستنتاج ليس فعالا دائما في التنبؤ بالسلوك البشري، وكما ذكرنا سابقا فإن الاستدلال السليم لا يضمن ذلك.

الاستدلال التقديري

2-11. يصف الاستدلال التقديري عملية التفكير التي تصاحب البصيرة والحدس. عندما لا تتطابق



المعلومات مع ما هو متوقع، على المحلل أن يحدد السبب، وأن يضع فرضية جديدة تفسر لماذا لم يشر الدليل المقدم بيسر إلى التفسير المألوف. فعلى سبيل المثال قدمت مجموعة من الأشخاص المساعدة لعمليات الولايات المتحدة في منطقة محددة لعدة شهور، ثم توقف هذا الدعم الآن. في الحقيقة، أشارت التقارير إلى أن هذه المجموعة كانت تدعم قوات متمردة. في هذا الموقف سيقود الاستدلال التقديري المحلل إلى البحث عن تساؤل: لماذا تغيرت هذه الديناميكية، وكذلك لتطوير واختبار التفسيرات المحتملة.

2-12. تعتمد جودة أي نوع من أنواع الاستدلال على مدى تطور المهارات التحليلية للفرد. وتُطور المهارات من خلال الممارسة والتطبيق. كل من هذه المهارات يمكن تحسينها من خلال تطبيق مقررات فردية للدراسة ومن خلال استراتيجيات التدريب النظامية.

التفكير النقدي والإبداعي

2-13. التفكير النقدي هو عملية فكرية مدروسة تهدف إلى تحسين أفكارنا. وتدعم عناصر التفكير (مكونات تفكيرنا) ومعايير التفكير (جودة تفكيرنا) التفكير النقدي. وتتضمن خصال التفكير النقدي الرئيسية سمات بشرية مثل الشجاعة الفكرية، والنزاهة، والتواضع. ويشتمل التفكير الإبداعي على إنتاج شيء جديد أو مبتكر.

2-14. يوظف المحللون التفكير لتحويل المعلومات إلى استخبارات، ويمكن للتفكير النقدي أن يحسن العديد من المهام والإجراءات المندرجة ضمن عمليات الجيش، وخاصة إجراء التحليل الاستخباري. إذ يشمل التفكير النقدي النشاط الفكري المنضبط في تحليل المعلومات وتركيبها ببراعة وفعالية. وتكمن الميزة الرئيسية للتفكير النقدي في النهج التأملي والمنضبط للتفكير.

2-15. بالنسبة للمحلل، تمثل الخطوة الأولى لبناء مهارات التفكير النقدي في أن يبدأ مقررا من الدراسة الشخصية والممارسة بغرض تطوير قدرته على الاستدلال. وهو ما يعني التحرك خارج البناء العقائدي والمفاهيمي للجيش، وكذلك خارج الكتابات المتخصصة الأخرى للجيش. فالغالبية العظمى من الأفكار المرتبطة بالتفكير النقدي تمتد عبر العديد من التخصصات المدنية المهنية، ولا سيما في الأوساط الأكاديمية. والغرض من النقاش في هذا الإصدار يتمثل في تقديم مدخل يخدم في إلقاء نظرة على أمر يجب أن يتحول إلى مسعى مهني.

2-16. استخدم الجيش العديد من المصادر المختلفة في نقاشاته المفاهيمية للتفكير النقدي. ومن بين

أكثر من جرت الإشارة إليهم بالإضافة إلى استخدام منتجاتهم في تطوير هذا النقاش؛ د. ريتشارد بول، و د.ليندا إدلر من مؤسسة التفكير النقدي. وقد وضعت هذه المؤسسة العديد من المنتجات المفيدة لقادة الجيش والجنود فيما يخص تطوير مهارات التفكير النقدي. ومن بين ذلك، عناصر التفكير والمعايير والسمات الفكرية، وهي من الأدوات الأكثر نفعا حيث يمكن أن يطبقها المحللون في البداية لتعزيز مهارات التفكير النقدي. كما يمكن أن تساعد تلك المهارات في تجنب المزالق الشائعة غير منضبطة التفكير. تلك المغالطات التحليلية (المغالطات المنطقية، التحيزات، والقياس الخاطئ) ستُناقش في بداية الفقرة 2-32.

عناصر التفكير

2-17 هناك ثمانية عناصر أساسية حاضرة في كل أنواع التفكير، يوضح الشكل 2-1 هذه العناصر.

عناصر التفكير
الغرض
الأهداف والغايات
المسألة المطروحة
مشكلة، قضية
المعلومات
بيانات، حقائق، ملاحظات، تجارب
التفسير والاستنتاج
نتائج، حلول
المفاهيم
نظريات، تعريفات، قوانين، مبادئ، نماذج
الفرضيات
افتراضات مسبقة، مسلمات، أمر مفروغ منه
الآثار والعواقب
وجهة النظر
الأطر المرجعية، التصورات، التوجهات

الشكل 2-1 عناصر التفكير

2-18. كلما نفكر، نفكر لغرض من خلال وجهة نظر تستند على افتراضات تقود إلى آثار ونتائج. فنحن نستخدم المفاهيم والأفكار والنظريات لتفسير البيانات والحقائق والتجارب من أجل الحصول على أجوبة وحل المشكلات وفض الإشكاليات. وتساعدنا هذه العناصر الثمانية في وصف كيفية عمل التفكير النقدي:

- **العنصر الأول: الغرض:** أي تفكير له غرض. وسيحدد المفكرون النقديون الغرض بوضوح. ويمثل التمييز بين الغرض المحدد وبقية الأغراض الأخرى المصاحبة مهارة هامة يمتلكها المفكرون النقديون. وكذلك فإن المراجعة بصورة دورية للتأكد من استمرار التركيز على الغرض شئ مهم أيضا.

- **العنصر الثاني: المسألة المطروحة:** أي نوع من التفكير هو محاولة للخروج بتصور عن شيء ما لتسوية بعض الأسئلة أو لحل بعض المشاكل. ويكون المفكر النقدي قادرًا على صوغ الأسئلة بوضوح ودقة، وكذلك قادرًا على التعبير عنها بطرق مختلفة توضح معناها ونطاقها، وتفتيت تلك الأسئلة لأسئلة فرعية.

- **العنصر الثالث: المعلومات:** تعتمد جميع أنواع التفكير على بيانات ومعلومات وأدلة. ويجب على ذوي الفكر النقدي أن يدعموا استنتاجاتهم بمعلومات ذات صلة بالموضوع محل البحث، وأن يكونوا منفتحين بفعالية على البحث عن المعلومات التي من شأنها أن تدعم أو تعارض الموقف. ويجب أن تكون جميع المعلومات دقيقة وواضحة وذات صلة بالموقف الجاري تحليله.

- **العنصر الرابع: التفسير والاستنتاج:** تحتوى جميع أنواع التفكير على تفسيرات واستنتاجات، ومن خلالها تُستخلص النتائج ويُعطي للبيانات معنى. و على ذوي التفكير النقدي أن يكونوا حذرين من استنتاج ما ينطوي عليه الدليل فقط، وأن يقارنوا الاستنتاجات بعضها ببعض. كما يجب أن يحددوا بوضوح الفرضيات والمفاهيم التي قادت إلى تكوين الاستنتاجات. ويجب وضع الاستنتاجات والنتائج البديلة في الاعتبار. ويعد تطوير الاستنتاجات المنطقية وإبلاغها أهم جزء يقدمه محللو الاستخبارات بسبب دورها في فهم الموقف واتخاذ القرار.

- **العنصر الخامس: المفاهيم:** يُعبر عن جميع أنواع التفكير وتتشكل من خلال مفاهيم. فالمفهوم هو فكرة عامة عن شئ أو مجموعة من الأشياء. وغالبا ما لا يتشارك الناس نفس المفهوم عن نفس

الشيء؛ فعلى سبيل المثال: يمثل مفهوم السعادة شيئا مختلفًا لكل منا. وهذا لأن السعادة تأتي في أشكال مختلفة، فبالنسبة لنجم رياضي قد تكون السعادة في الفوز، وبالنسبة لأم قد تكون السعادة في رؤية أبنائها في خير حال. ولضمان التواصل الفعال، يحدد المفكرون النقديون المعنى الذي يسندونه إلى المفاهيم الرئيسية المستخدمة في حججهم، ويحددون ما إذا كان الآخرون في فريقهم ينسبون معاني مختلفة لتلك المفاهيم.

- **العنصر السادس: الافتراضات:** تعتمد جميع أنواع التفكير في جزء منها على الافتراض، والافتراض هو اقتراح مقبول أن يصبح صحيحًا دون توافر حقيقة تدعمه. ترتكز الافتراضات في تفكيرنا، وهي جزء ضروري من التفكير النقدي. ويحدد توافر الحقيقة قدر الافتراض الذي يجب على المحلل استخدامه في التحليل. ويحدد أصحاب الفكر الناقد افتراضاتهم بوضوح، ويعملون على تحديد ما إذا كان لها ما يبررها أم لا.

- **العنصر السابع: الآثار والعواقب:** تقود جميع أنواع التفكير إلى مكان ما أو تكون لها آثار أو عواقب. وعلى المحللين أن يأخذوا الوقت الكافي للتفكير في الآثار والعواقب المترتبة على استدلالاتهم. ويجب عليهم البحث عن الآثار السلبية وكذلك الإيجابية.

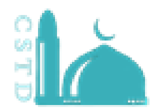
- **العنصر الثامن: وجهة النظر :** جميع أنواع التفكير تجري انطلاقًا من وجهة نظر معينة؛ ومن أجل التفكير بشكل نقدي يجب على المحللين أن يتعرفوا على وجهة النظر تلك، وأن يبحثوا عن وجهات نظر أخرى، وأن ينظروا بعقلانية لنقاط ضعفها وقوتها.

قائمة الاستدلال

2-19. من خلال تفعيل عناصر التفكير الثمانية، يمكن للمحللين تطوير قائمة مرجعية لعملية الاستدلال. فمن خلال تطوير واستخدام قائمة تحقق - كما هو موضوح في الجدول 2-1 - يمكن للمحللين أن يركزوا جهودهم على مشكلة محددة، وأن يتجنبوا إضاعة الوقت في قضايا أو نقاشات لا صلة لها بالمشكلة.

الجدول 2-1 قائمة الاستدلال

العنصر	التفسير
الغرض	كل استدلال له غرض. ويسبب الفشل في التعرف على الغرض مشكلات أثناء القيام بالجهد التحليلي: • عبر عن الغرض بوضوح.



	• ميز الغرض عن الأغراض الشبيهة. • تحقق بصورة دورية لتتأكد من تركيزك على الهدف. • اختر الأغراض البارزة والواقعية.
القضية المطروحة	أي نوع من الاستدلال هو محاولة للخروج بتصور عن شيء معين، وللإجابة عن بعض الأسئلة وتلبية بعض المتطلبات: • اذكر المسألة المطروحة بوضوح ودقة. • عبر عن المسألة بأكثر من طريقة لتوضيح المعنى والنطاق. • قم بتفتيت المسألة إلى مسائل فرعية. • ميز الأسئلة ذات الإجابات القاطعة عن تلك التي تخضع للآراء، وعن تلك التي تتطلب فحصا لوجهات نظر متعددة.
المعلومات	تستند جميع أنواع الاستدلال على بيانات ومعلومات: • اذكر الحقائق فقط على أنها حقائق، وحدد بوضوح الفرضيات المستخدمة في المساعدة على تشكيل الاستنتاجات. • ابحث عن المعلومات التي تعارض موقفك بالإضافة إلى المعلومات التي تدعمه. • تأكد من أن جميع المعلومات المستخدمة واضحة ودقيقة وذات صلة بالمسألة المطروحة. • تأكد من جمعك لمعلومات كافية.
التفسير والاستنتاج	تحتوي جميع أنواع الاستدلال على استنتاجات أو تفسيرات نستخلص من خلالها النتائج، وتعطي معنى للبيانات: • استنتج فقط ما يشير إليه الدليل. • تحقق من اتساق الاستنتاجات مع بعضها البعض. • حدد الافتراضات الكامنة خلف استنتاجاتك. ملاحظة: ينطوي الاستنتاج على عدم يقين، حيث يجب على جميع المحللين التعامل مع درجات مختلفة من عدم اليقين. وسيحدد كل من تعقد الموقف وإتاحة المعلومات مقدار عدم اليقين المتواجد.
المفاهيم	يتم التعبير عن جميع أنواع الاستدلال، وتتشكل من خلال المفاهيم والأفكار: • حدد المفاهيم الرئيسية واشرحها بوضوح. • ضع المفاهيم والتعريفات البديلة في الاعتبار. • تأكد من استخدامك للمفاهيم بدقة.
الافتراضات	جميع أنواع الاستدلال تتضمن افتراضات: • حدد بوضوح افتراضاتك لجمهورك، واشرح كيف توصلت إلى أن هذه الافتراضات

	لها ما يبررها. • اعمل على اكتشاف افتراضات شخصية يمكن أن تؤثر على تحليلك.
الآثار والعواقب	تقود جميع أنواع الاستدلال إلى مكان ما، أو يكون لها آثار أو عواقب: • تتبع الآثار والعواقب المترتبة على استدلالك. • ابحث عن الآثار السلبية والإيجابية. • انظر في جميع العواقب المحتملة.
وجهة النظر	جميع الاستدلالات تجري انطلاقاً من وجهة نظر معينة: • حدد وجهة نظرك. • ابحث عن وجهات نظر المحللين الآخرين المتعلقة بالتهديد أو بالجوانب الأخرى البارزة لبيئات العمليات، وحدد نقاط قوتها وضعفها. • حاول أن تكون منصفا عند التفكير في وجهات النظر الأخرى.

المعايير الفكرية

2-20. عندما يفكك المفكرون النقديون فكرهم ويفحصون أجزائه، يستخدمون معايير للجودة نشير إليها بالمعايير الفكرية أو معايير التفكير. وبينما توفر عناصر التفكير إطار عمل للتفكير التحليلي، توفر معايير التفكير معايير يستخدمها ذوي التفكير النقدي لتقييم جودة التفكير. ويمكن قياس فعالية التحليل الاستخباري والمنتجات الناتجة عنه عند مقارنتها بالمعايير الفكرية التسعة التالية:

- **المعيار الأول: الوضوح**: الوضوح هو المعيار المفتاحي. فإذا كانت الأسئلة التي نحاول الإجابة عليها، والمعلومات التي نستخدمها، والاستنتاجات التي نستخلصها، والافتراضات التي ترشد تفكيرنا، إذا كان كل ذلك غير واضح، فلا يمكننا تحديد ما إذا كانت هذه الأمور دقيقة أو ذات صلة أو منطقية أو مبررة. ولذلك، ينبغي على المحللين أن يسعوا جاهدين لتقديم المعلومات بصورة واضحة لغاية يفهمها الجمهور.

- **المعيار الثاني: الدقة**: أن تكون دقيقًا يعني أن تعرض شيئا ما طبقًا لما هو عليه بالفعل، فغالباً ما يصف الناس الأشياء أو الأحداث بصورة غير دقيقة. يستمع ذوو التفكير النقدي للعبارات بعناية، وعندما يكون هناك سبب للشك، يتساءلون ما إذا كان ما يسمعونه صحيحاً أو دقيقًا. فعبارة تصف تفسيراً معيناً أو افتراضًا أو استنتاجاً، أو تتناول نفس السؤال الذي نحاول الإجابة عليه، قد تكون واضحة ولكنها غير دقيقة.

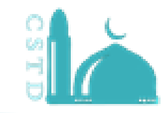
- **ملاحظة:** لأننا نميل للتفكير من منظور يتركز حول الذات/ أو المجتمع، فتقييم دقة أفكارنا الخاصة يمكن أن يكون أمرًا صعبًا. فنحن غالبًا ما نميل للاعتقاد بأن أفكارنا دقيقة فقط لأنها أفكارنا، ولذلك نعتبر أن أفكار المختلفين معنا غير دقيقة. وغالبًا ما نفشل في اختبار العبارات التي يدلي بها آخرون في حالة اتفاقها مع ما نعتقده بالفعل.

- **المعيار الثالث: الإحكام**: أن تكون مُحكَمًا يعني أن تعطي التفاصيل اللازمة لشخص ما ليفهم بشكل محدد ماذا تعني. فالتفكير الدقيق يسعى للوصول إلى مزيد من التفاصيل والمزيد من الخصوصية عند اللزوم. ويمكنك تطبيق معايير الإحكام لتقيم مدى إسهاب السؤال الذي تجيب عنه، أو مدى الإسهاب الذي ينبغي أن يكون عليه. الإحكام هو أيضًا المعيار الذي يحدد ما إذا كانت الافتراضات والحقائق تحتوي على ما يكفي من التفاصيل لتقييمها باستخدام معايير: الملاءمة، والوضوح، والدقة. ومع ذلك عليك ألا تضحي بالوضوح في سبيل الإحكام أبداً.

- **المعيار الرابع: الصلة**: يكون الشيء ذا صلة عندما يكون مرتبطًا ومؤثرًا على السؤال الذي نفكر فيه. ويكون الشئ ذا صلة أيضا عندما يكون ملائمًا ويمكن تطبيقه على مشكلة نحاول حلها. ويشجعنا التفكير ذا الصلة على التعرف على الحقائق والمعلومات والأسئلة والافتراضات والتفسيرات ووجهات النظر التي ينبغي علينا وضعها جانبًا لعدم صلتها بالقضية الأساسية. فالتفكير ذو الصلة يبقينا على الطريق الصحيح. وغالبًا ما يكون الناس مشتتين في طريقة تفكيرهم لافتقادهم للتفكير المنضبط، فينخرطون في مناقشة قضايا جانبية قد تكون مُرضية فكريًا، ولكن ليس لها تأثير على القضية أو المسألة محل التحليل.

- **المعيار الخامس: العمق**: نفكر بعمق عندما نقع تحت سطوة قضية أو مشكلة معينة. ويظهر التفكير العميق أيضًا عندما نحدد جوهر التعقيدات الكامنة في قضية أو مشكلة معينة، وبعد ذلك لا نتعامل مع تلك التعقيدات بطريقة غير سطحية، وإنما بطريقة مسؤولة فكريًا. وينطوي التحليل الاستخباري بصورة عامة على فحص للمواقف المعقدة، ويستلزم استنتاجات عميقة.

- **المعيار السادس: الاتساع**: عندما ننظر في قضية معينة من جميع وجهات النظر المرتبطة بها فنحن حينئذ نفكر بطريقة متسعة. فوجهات النظر المتعددة المرتبطة بالقضية ينبغي منحها الاعتبارات اللازمة، فأنت تفكر في قضية ما بصورة متسعة عندما تدرك وجهات النظر الأخرى. وعندما تتسامح فكريًا مع وجهات النظر المعاكسة ستتمكن من فهمها. يُحسن اتساع التفكير من جودة الاستنتاجات والتوصيات التي يتم تطويرها أثناء التحليل الاستخباري.



- **المعيار السابع: المنطق**: عندما نفكر، نضع الأفكار جنباً إلى جنب في منظومة معينة. وعندما تدعم الأفكار المجمعة بعضها بعضا وعندما تبرز منطقًا معينًا، يكون التفكير منطقياً. وإذا كانت المعلومات والاستنتاجات وما شابه تبدو بلا معنى، يكون التفكير غير منطقي.

- **المعيار الثامن: الأهمية**: عندما نقوم بالاستدلال، نريد أن نركز على أكثر المعلومات و الأفكار والمفاهيم أهمية للإجابة على التساؤل. وفي الغالب الأعم نفشل في تفكيرنا لأننا لا ندرك أنه على الرغم من أن العديد من الأفكار قد تكون ذات صلة بقضية ما، إلا أنها لا تكون على نفس القدر من الأهمية.

- **المعيار التاسع: الإنصاف**: أن تفكر بإنصاف يعني أن تفكر بما يتطابق مع العقل، وأن تضع في الاعتبار وجهات نظر الآخرين. فالإنصاف كمعيار يساعدنا على التعامل مع نزوعنا إلى خداع الذات وإلى التحيزات الشخصية والذاتية التي تزحف بسهولة إلى تفكيرنا. وعندما نقيس مدى الإنصاف في قرار ما، يسأل صاحب التفكير الناقد: "هل تشوه مصلحتي الذاتية تفكيري، أو هل قراري منصف للجميع؟". ويسعى معيار الإنصاف إلى الوقاية من التفكير المتمركز حول الأنا، فبمجرد دخول الذاتية في عملية التفكير يصبح التفكير النقدي مسمماً.

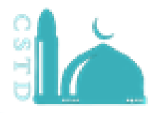
تطبيق العناصر والمعايير

2-21. عندما يتدرب المحلل على الانضباط الذاتي وعلى التفكير التحليلي المدروس (استخدام عناصر التفكير)، ثم بعد ذلك يقيم جودة تلك العناصر باستخدام المعايير الفكرية، تخرج النتيجة مستندة على أساس قوي من التفكير النقدي. ومن المهم تذكر أن التفكير النقدي هو خيار مقصود يتطلب انضباطًا ذاتيًا والتزام بتطوير المهارات التي تدعم هذا المسار، في حين لا يستطيع التفكير النقدي بالضرورة حل كل مشكلة قد تواجه المحلل (بسبب تعقد بعضها)، لكن بإمكانه ضمان أن يكون كل محلل أكثر تأثيرًا وفعالية عند تنفيذ المهام الاستخبارية المختلفة، خصوصًا تلك المهام الأكثر تعقيدًا والتباسًا.

السمات الفكرية الأساسية

2-22. السمات الفكرية هي السمات العقلية والشخصية اللازمة لدعم الاستدلال. وعلى المحلل أن يطبق ويمارس عناصر التفكير والمعايير الفكرية بصورة متكررة ليطور من سماته الفكرية. وتتضمن السمات الفكرية التالي دون أن تنحصر فيه:

- الإنصاف.



- التواضع الفكري.
- الشجاعة الفكرية.
- التسامح الفكري.
- النزاهة الفكرية.
- المثابرة الفكرية.
- الثقة في منطق التفكير.
- الاستقلالية الفكرية.

2-23. فيما يلي توصيف مختصر للسمات الفكرية الأساسية، بالتوازي مع الأسئلة التي تدعم من تطويرها:

الإنصاف

2-24. يسعى المفكر المنصف إلى معاملة كل وجهة نظر ذات صلة بدون تحيز وبإنصاف. يوقف الإنصاف المعرفة التي نميل إلى الحكم بها مسبقًا على وجهات نظر الآخرين حيث نضعهم في فئات مفضلة (التي تتفق معنا)، وفئات غير مفضلة (التي لا تتوافق معنا). فنحن نميل إلى التقليل من وجهات النظر المضادة لوجهات نظرنا، ويكون ذلك حقيقياً عندما تكون لدينا أسباب واقعية لمعارضة مثل تلك الرؤى.

يحاول المفكر المنصف أن يرى نقاط الضعف والقوة في أي استدلال يقيِمه، ويكرس المفكر المنصف جهدًا واعياً ليعامل جميع وجهات النظر بالتساوي بغض النظر عن مشاعره أو مصالحه الأنانية أو مشاعره تجاه أصدقائه أو شركته أو مجتمعه أو منظومته الاجتماعية.

ونتضمن الأسئلة التي تقوي ملكة الإنصاف ما يلي:

- هل أضع في اعتباري كيف قد يؤثر سلوكي على شعور الآخرين؟
- هل حجتي في هذا الحكم عادلة للجميع؟

التواضع الفكري

2-25. التواضع الفكري هو إدراك الجهل، والحساسية تجاه ما تعرفه وما لا تعرفه. يعني ذلك أن تكون واعياً لتحيزاتك، وللأحكام المسبقة، وللميل للخداع الذاتي، ولحدود وجهة نظرك.

وتتضمن الأسئلة التي تقوي التواضع الفكري ما يلي:

- ما الذي أعرفه حقًا (عن نفسي، وعن الموقف، وعن الآخرين، وعن ما يحدث في العالم)؟
- إلى أي مدى تؤثر الأحكام المسبقة وتحيزاتي على تفكيري؟

الشجاعة الفكرية

2-26. الشجاعة الفكرية هي القدرة على مساءلة المعتقدات التي تؤمن بها، وكذلك مساءلة ثقافتك والفئة التي تنتمي إليها، والرغبة في التعبير عن وجهة نظرك حتى عندما تكون غير شائعة.

وتتضمن الأسئلة التي تقوي الشجاعة الفكرية ما يلي:

- إلى أي مدى قمت بتحليل ومسائلة المعتقدات التي أحملها؟
- إلى أي مدى أبديت رغبتي في التخلي عن معتقداتي عند وجود دليل كافٍ ضدها؟
- إلى أي مدى أنا على استعداد على الوقوف في وجه الأغلبية (حتى وإن استهزأ الناس بي)؟

التسامح الفكري

2-27. التسامح الفكري هو الوعي بالحاجة إلى التفكير بفعالية في وجهات النظر المختلفة معنا، خصوصًا تلك التي لا نتفق معها تمامًا. يؤدي هذا إلى إعادة بناء وجهات النظر والاستدلالات بدقة، وكذلك تفهم المقدمات والفرضيات والأفكار المخالفة لنا.

وتتضمن الأسئلة التي تقوي التسامح الفكري ما يلي:

- إلى أي مدى أطرح النظريات التي لا أتفق معها بدقة؟
- هل يمكنني أن ألخص وجهات نظر الخصوم بشكل يرضيهم؟ هل يمكنني أن أرى الأفكار المتضمنة في وجهات النظر الأخرى وأن أتحيز بيني وبين نفسي؟
- هل أتسامح مع مشاعر الآخرين في ضوء اختلاف تفكيرهم عني؟

النزاهة الفكرية

2-28. تتكون النزاهة الفكرية من حفاظك على نفس المعايير الفكرية التي نتوقع من الآخرين أن

يحترموها (عدم ازدواجية المعايير).

وتتضمن الأسئلة التي تقوي النزاهة الفكرية ما يلي:

- هل أتصرف وفق ما أقول أنني أؤمن به، أم أميل إلى قول شيء وفعل شيء آخر؟
- إلى أي مدى أتوقع من نفسي ما أتوقعه من الآخرين؟
- إلى أي مدى هنالك تضارب وعدم اتفاق في رؤيتي؟
- إلى أي مدى أسعى إلى كشف الخداع الذاتي؟ وإلى أي مدى أقوم بالتخلص منه من وجهة نظري ؟

المثابرة الفكرية

2-29. المثابرة الفكرية هي الاستعدادي أن تشق طريقك عبر التعقيدات الفكرية بغض النظر عن الإحباطات الكامنة في المهمة.

وتتضمن الأسئلة التي تقوي النزاهة الفكرية ما يلي:

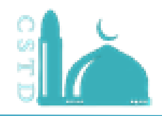
- هل أريد أن أشق طريقي عبر تعقيدات قضية ما؟ أم أميل إلى الاستسلام عندما أواجه صعوبات؟
- هل يمكنني التفكير في مشكلة فكرية صعبة أظهرت مثابرة وتصميمًا في العمل على حل تعقيداتها؟

الثقة في منطق التفكير

2-30. تستند الثقة في منطق التفكير إلى الاعتقاد بأن مصلحة الفرد العليا ومصلحة البشرية يمكن دعمها عبر إعطاء مزيد من الحرية للمنطق العقلاني. وهذا يعني استخدام معايير المعقولية مثل المعايير الأساسية التي نحكم من خلالها على قبول أو رفض أي معتقد أو موقف.

وتتضمن الأسئلة التي تقوي الثقة في منطق التفكير:

- هل أرغب في تغيير موقفي عندما يقود الدليل إلى موقف أكثر معقولية؟
- هل أراعي مباديء العقل السليمة عند إقناع الآخرين بموقفي؟ أم أشوه الأمور لتدعيم موقفي؟



- هل أعتقد أن الأكثر أهمية هو "الفوز" في مُحاجة ما، أم رؤية القضية من المنظور الأكثر معقولية؟

- هل أشجع الآخرين على الوصول إلى نتائجهم الخاصة؟ أم أحاول أن أفرض وجهة نظري عليهم؟

الاستقلالية الفكرية

2-31. تعني الاستقلالية الفكرية أن يفكر المرء بذاتية مع مراعاة المعايير العقلانية. وهذا يعني التفكير في القضايا باستخدام طريقتنا في التفكير بدلًا من القبول بوجهات نظر الآخرين دون نقدها.

وتتضمن الأسئلة التي تقوي الاستقلالية الفكرية ما يلي:

- ما مدى امتثالي للأعراف والعادات؟

- هل أفكر في الأمور بطريقتي الخاصة؟ أم أقبل وجهات نظر الآخرين فحسب؟

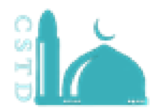
- هل أستطيع التفكير في قضية معينة من منظور عقلاني ولدي استعداد للوقوف وحيدًا بغض النظر عن النقد غير المنطقي من الآخرين؟

تجنب المغالطات التحليلية

2-32 . التفكير النقدي عملية ذهنية تخضع للعديد من المؤثرات. يخرط محللوا الاستخبارات في تحليل مواقف معقدة يكون الوصول لنتائج فيها عرضة للمؤثرات التي تشكل وتقولب رؤيتهم للعالم وقدرتهم على الاستدلال. وتعود هذه التأثيرات للمغالطات التحليلية. تساعد عناصر التفكير والمعايير والسمات الفكرية المحللين في كشف المغالطات في تحليلاتهم وتحليلات الآخرين. وتُعد المغالطات المنطقية والتحيزات من أبرز أنواع المغالطات التحليلية.

المغالطات المنطقية

2-33. المغالطات المنطقية هي أخطاء في عملية الاستدلال يسببها الفشل في تطبيق المنطق السليم. وعلى الرغم من أنها لا ترتكب في العادة عن قصد، إلا أن تلك المغالطات توظف أحيانًا عن عمد للإقناع أو المحاجة أو الخداع. وينبغي على المحلل كشف هذه المغالطات حتى لا يسير في طريق خاطئ مضلل يقود إلى استنتاجات ضعيفة. ويناقش هذا الفصل مغالطات الصلة بالموضوع والتحريف والافتراض.



مغالطات الصلة بالموضوع

2-34. تحتكم هذه المغالطات إلى الأدلة أو الأمثلة غير المرتبطة بالحجة محل النقاش.

- **الاحتكام للقوة**: (منطق العصا أو "القوة تصنع الحق"): توظف هذه المغالطة القوة أو التهديد بها أو بعض ردود الفعل العنيفة لجعل الجمهور يتقبل نتيجة معينة. وفي الغالب تُستعمل كملاذ أخير عندما لا تفلح الدلائل أو الحجج المنطقية في الإقناع. منطقياً ليس لهذا الاعتبار أي تأثير على مزايا النقاط محل النقاش.

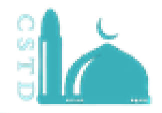
- **مغالطة المنشأ**: هي الادعاء بأن قضية أو نتيجة أو شخصًا معينا، لابد أن يكون مخطئا بسبب المنشأ. على سبيل المثال: "ليس من المحتمل أن يكون في هذه السيارة شيء صالح؛ إنها يابانية الصنع"، أو "لماذا علي أن أستمع إلى حجتها؛ إنها من كاليفورنيا، وجميعنا يعلم مدى سطحية أهل كالفورنيا". هذا النوع من المغالطات وثيق الصلة بالحجة الشخصية التي سنناقشها أدناه.

- **الحجة الشخصية** ("شخصنة الحجة"، كما يطلق عليها "تسميم البئر" أو "القدح في الشخص"): تسعى هذه الحجة إلى تجاهل الدليل قبل طرحه عن طريق تشويه المصدر في الغالب. على سبيل المثال: في حالة رجل يقلل بحماس من أهمية القصف الاستراتيجي للدول، يمكن القول: "لا يمكنك أن تثق في شهادة هذا الرجل فيما يتعلق بالقصف الاستراتيجي؛ إنه موظف لدى القوات الجوية"، يحاول المتحدث تشويه الدليل المضاد بخلق انطباع معين مضمونه أن الشهادة متحيزة لأن الشاهد يمثل منظمة معينة. تحت هذا النوع يوجد نوعان فرعيان:

  - القدح: المجادلة بأن المقترحات أو الأدلة أو الحجج بالقطع خاطئة أو خطيرة بسبب إحالة نفسية غير عقلانية تجاه صاحب الفكرة (أنه مسيحي أو مسلم).

  - الظروف الشخصية: من المغالطة المجادلة بأن الأطراف الأخرى يجب أن تقبل أو ترفض حجة معينة، فقط بسبب ظروف حياتهم . ففي حال إذا ما انطلق أحدهم في التلويح بأن فلان "إمام"، قاصدا أنه ينبغي عليه أن يقبل حججا معينة لأن عدم قيامه بذلك سيكون أمرًا غير متماشي مع القرآن، فهذه مغالطة ظرفية. فظروف الخصم الخاصة لا تؤثر على حقيقة أو بطلان إدعاء معين، وعلى المتحدث أو الكاتب أن يجد أدلة إضافية وراء ذلك لبناء قضية قوية.

- **الاحتكام إلى العامة**: توظف هذه المغالطة الانجذاب للتوافق مع عامة الناس، عبر تحريك



المشاعر وتحميس الجماهير غالبًا بدلًا من بناء الحجة. وهي أداة مفضلة لدى مروجي ومثيري المشاعر وأصحاب الدعاية. وتوجد ثلاثة أشكال رئيسية لهذه المغالطة:

- مقاربة الاحتكام لرأي الأكثرية "عربة السيرك": "جميعهم يفعلون ذلك" .تجزم مغالطة الاحتكام للعامة بأنه عندما تتعلق أكثرية من الناس بحجة معينة، أو يختارون مسارًا معينًا للتصرف، فإن هذه الحجة أو ذلك التصرف يجب أن يكون الأفضل. على سبيل المثال: "أكثر من مليون شخص اشتروا هذا الهاتف بدلًا من الهاتف الآخر ذو البرامج التنافسية؛ لا يمكن أن يكون جميع هؤلاء على خطأ، لابد أن هذه الشركة تصنع أفضل الهواتف". فالقبول العام لأي حجة لا يبرهن على صحتها.

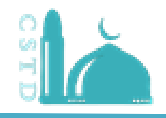
- مقاربة التذرع بالوطنية: "التلويح بالعَلَم": تؤكد هذه الفرضية أن موقفًا ما حقيقي أو صحيح لأنه وطني من منظور معين. وأن هؤلاء الرافضين لهذا الموقف غير وطنيين. تتداخل هذه المقاربة مع مقاربة الحجة الشخصية وتحريك العواطف إلى حد ما. وأفضل طريقة لتسليط الضوء على تلك المغالطة هو البحث عن الكلمات المشحونة بالعاطفة، مثل الأمريكانية، النزعة الفردية الحادة، الأمومة، الوطنية، الشيوعيون الملاحدة. ولن يستخدم الأميركي الحقيقي أبدا هذه المقاربة قائلا: "إن الرجل الحر حقا سيستخدم حقه كأمريكي ليشرب الجعة، لأن الجعة تنتمي لبلادنا العظيمة هذه".

- مقاربة تقليد النخبة: هذا النوع من المقاربة لا يقول إن "الجميع يفعلون ذلك"، ولكن بدلًا من ذلك يقول :"إن أفضل الناس يفعلون ذلك". فعلى سبيل المثال: "إن أفضل محللي وكالة الاستخبارات المركزية يقرون بأن طريقتي التحليلية صحيحة"، ويكون التفسير هنا أن أي أحد يفشل في معرفة حقيقة برهان المحلل، فإنه ليس على مستوى "أفضل محللي وكالة الاستخبارات المركزية"، ومن هنا فليس لديه الحق في مساءلة النتائج التحليلية.

- مقاربة الاحتكام للتقاليد: يؤكد هذا النوع من التفكير على أن المقدمة يجب أن تكون صحيحة لأن الناس آمنوا بها أو طبقوها دائمًا. أو الاستنتاج بدلا من ذلك بأنه طالما عملت الفرضية في الماضي، فستعمل دائمًا في المستقبل.

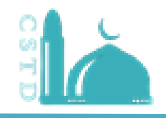
مغالطات التحريف

2-35. تحدث مغالطات التحريف عندما يهمل المحلل مادة هامة في استنتاج أو استدلال معين،



وتتضمن بعض مغالطات التحريف: التبسيط المخل، التركيب، التفكيك، البَعدية (وبعد هذا)، المأزق المفتعل، التعميم المتسرع، التخصيص.

- **التبسيط المخل:** هو التعميم الذي يفشل في حساب جميع الظروف المعقدة التي تؤثر في المشكلة بشكل كاف. وينتج التبسيط المخل عندما يُحذف واحد أو أكثر من الشروط المعقدة الخاصة بموقف معين، ويتضمن تجاهل الحقائق، واستخدام التعميمات، و/ أو تطبيق تعميم غير ملائم على حالة معينة. فعلى سبيل المثال: عندما يقوم اختصاصي في المعدات القتالية بفحص قاذفة صواريخ أرض جو محمولة يدويًا مستولى عليها، فيستنتج أن الخصم لم يعد لديه دفاع جوي فعال مضاد للأهداف منخفضة الارتفاع، وقد بني هذا التقييم على حقيقة مفادها أن منظومة الأسلحة مجهزة بآليات توجيه عفى عليها الزمن. بينما تحليل اختصاصي المعدات القتالية قد أغفل الاعتبارات الآتية:
  - أن قطعة السلاح هذه قد لا تكون سلاح الدفاع الجوي الوحيد المضاد للأهداف منخفضة الارتفاع لدى العدو.
  - أن قاذفة الصواريخ قد يكون وضعها الخصم لإعطاء صورة مضللة عن قدرات الخصم الحقيقية ولخداع خبراء الأسلحة.
  - أن الخصم ربما ترك القاذفة لأنها غير فعالة وأن هنالك منظومة ذات قدرات أعلى أصبحت متاحة.
- **مغالطة التركيب:** تحدث هذه المغالطة عندما يُستخلص استنتاج متكامل بناءً على ملامح لأجزاء ليس لها ما يبررها -في الحقيقة- للوصول لهذا الاستنتاج. فعلى سبيل المثال: خلال معركة مع ميليشيا عرقية تم أسر أحدهم، وكان هذا الأسير يعاني من سوء التغذية وتدني الروح المعنوية، وقد لوحظ أنه يحمل سلاح نصف آلي عتيق من الحرب العالمية الثانية، وبعد استجواب قصير أصدر محلل الاستخبارات تقريرًا بأن الميليشيا حاليًا تعاني الجوع والمرض، كما أن تسليحها هزيل. وقد فشل محلل الاستخبارات من وضع الآتي في الاعتبار:
  - قد يكون الأسير وقع في الأسر لأنه كان مريضًا لم يتمكن من مجاراة باقي الوحدة.
  - كون السلاح عتيق لا يعني بالضرورة أنه غير مؤثر.



- في الواقع، القليل من الأسرى تكون لديهم معنويات مرتفعة؛ فقد يكون انخفاض معنوياته ببساطة ناتج عن وقوعه في الأسر، تمامًا كما قد يكون سببا لوقوعه في الأسر.

- **مغالطة التفكيك**: تحدث عندما يستنتج شخص ما أن ما هو حقيقة في أمرٍ كلي، يجب أن يكون حقيقة في أجزاء هذا الكل. فعلى سبيل المثال: أعضاء لواء الحرس الخاص بالعدو لم يستسلموا في أي معركة سابقة قط، بعد اشتباك حديث صرح أحد المعتقلين أنه كان عضوًا في لواء الحرس، ساور بالمحقق الشك في تصريح المعتقل لأن أفراد الحرس لا يستسلمون أبدًا.

- **المغالطة البعدية**: (بعد هذا، إذن بسبب هذا): هي النظر في العوامل الأخرى التي قد يكون اعتبارها مؤديا إلى النتائج المُستبعدة. وتحدث المغالطة البعدية غالبًا عند محاولة صوغ السبب والنتيحة، فعلى سبيل المثال: عند تحليق طائرة مجهزة بمعدات تشويش فوق منطقة يسيطر عليها الخصم دون إطلاق النار عليها، فيُستنتج الآتي: بما أن الطائرة لم تُعترض أو تُطلق النار عليها، فإن معدات التشويش شديدة الفعالية في تعطيل منظومات الخصم الإليكترونية. وربما يفسر هذا الاستناج أو لا يفسر عدم تعرض الطائرة للهجوم، ولكن هنالك اعتبارات أخرى تشمل:

  - أن التهديد تمثل في حصول الخصم على معلومات استخباراتية إلكترونية عن تلك المعدات الجديدة أثناء التحليق مما دفعه لعدم استهداف الطائرة.

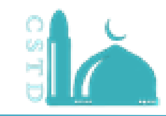
  - أن الخصم يعيد توزيع وحدات صواريخ أرض - جو، ولا يريد الكشف عن المواقع الجديدة.

- **مغالطة المأزق المفتعل** (أبيض أو أسود) : تحدث هذه المغالطة عندما يتجاهل الشخص النظر في أكثر من بديلين بينما يوجد في الواقع أكثر من بديلين. فعلى سبيل المثال: عندما يرفع ضابط أركان الاستخبارات القتالية(S-2) تقريرا للقائد بأن العدو لديه القدرة فقط إما على الدفاع في موقعه، أو الانسحاب. فقد ارتكب ضابط الاستخبارات مغالطة المأزق المفتعل إما بإخفاقه في التوقع وإما بتجاهله أن العدو بإمكانه أن:

  - يقوم بالهجوم، إذا كانت لديه قابلية لتحمل خسائر كبيرة.

  - ينسحب إلى موقع دفاعي بديل.

  - يقوم بعملية تعطيل.



- **مغالطة التعميم المتسرع:** هي استنتاجات تُستخلص من عينات محدودة جدا لا تمثل السكان حقا . فعلى سبيل المثال: بعد استجواب معتقل معين، رفع ضابط الاستجواب تقريرا بأن معنويات العدو منخفضة للغاية وأن استسلامه وشيك. في هذه الحالة ارتكب المحقق تعميما متسرعا لأن العينة موضع الاختبار صغيرة جداً، تتكون من محتجز واحد.

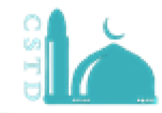
- **التخصيص:** مغالطة يقوم فيها الكاتب بوضع مبدأ عام، ويصر بعدها أن المبدأ ولبعض الأسباب لا ينطبق على الحالة محل التناول. فعلى سبيل المثال: "يجب أن يكون لكل شيء مصدر أو منشئ يأتي به للوجود، إلا الإله"، مثل هذا القول يعني إما أن الإله يجب أن يكون له مصدر أو منشئ، وإما أن المبدأ الكوني يجب أن يوضع جانباً لأن الشخص الذي يصوغ الحجة لا يمكنه الجمع بين الأمرين منطقياً.

مغالطات الافتراض

2-36. تتضمن مغالطات الافتراض صراحة أو ضمناً افتراضات قد تكون حقيقية أو باطلة، وتتضمن بعض مغالطات الافتراض المصادرة على المطلوب، وذكر فرضيات مخالفة للواقع، والقياس الخاطئ..

- **المصادرة على المطلوب (الحجة الدائرية):** هي مغالطة تظهر النتيجة فيها كمقدمة :
  - هي مغالطة تحاول اثبات افتراض مسبق عبر ترديدها ببساطة بكلمات مختلفة أو أقوى. فعلى سبيل المثال: الحضارة العربية تريد الديمقراطية، أمريكا أمة ديمقراطية، إذن الحضارة العربية ستقبل النمط الأمريكي من الديمقراطية
  - عندما يُطرح تساؤل: لماذ لم يُحاصر العدو بالنيران، يرد قائد الكتيبة: "نيران الإعاقة لم تكن ملائمة" المغالطة في هذه الإجابة أن نيران الإعاقة من حيث التعريف تحاصر العدو أو مهمتها حصار العدو، وطالما أن الكتيبة فشلت في محاصرة العدو، فإن عدم ملائمة هذه النيران أمر بديهي.

- **ذكر فرضيات مخالفة للواقع:** تقع هذه المغالطة عندما يصرح أحدهم بشكل حاسم أن الأمر المفترض حدوثه سابقا له ظروف مختلفة. تنطوي هذه المغالطات على افتراضات خاطئة أو ببساطة لايمكن إثباتها. فعلى سبيل المثال هذه العبارة: "لو لم ندعم كاسترو أيام ثورته، لصارت



كوبا بلدًا ديمقراطيًا اليوم". إنها مخالفة للواقع، فبجانب تضمنها الكثير من التبسيط المخل، فإن الافتراض المصاغ في العبارة لا يمكن التحقق منه.

- **القياس الخاطئ:** تقع هذه المغالطة عندما يطرح أحدهم بشكل عشوائي تعميما ينقله من القياس إلى العالم الواقعي. وتوجد طريقة واحدة لإضعاف الحجة القياسية عن طريق الإشارة إلى قياس مضاد. فالقياسات أدوات قوية يمكنها أن تضفي الفهم على القضايا المعقدة. وفي غياب الدلائل الأخرى يمكن للمحلل الاستخباري الاستدلال بالقياس، واستدلال كهذا يفترض أن خصائص وظروف القضية أو الحدث محل النظر شبيهة بالقضية أو الحدث الذي يتم القياس عليه.

37-2 . إن قوة الاستنتاج المُستخلص من مواقف شبيهة تتناسب مع درجة التشابه بين المواقف، الأمر الخطير بالنسبة للاستدلال بالقياس هو افتراض أنه: بما أن الأشياء أو الأحداث أو المواقف متماثلة في بعض الجوانب، فإن هذا يعني أنها متشابهة في جميع الجوانب. وتُوظف النتائج المبنية على القياس بصورة غير مناسبة عندما تُقبل كدليل إثبات، فقد تتشابه المواقف غالبًا في بعض النواحي لا في كلها. ويُضعف القياس المضاد القياس الأصلي بذكر مقارنات أخرى تُصاغ اعتمادا على نفس الأساس.

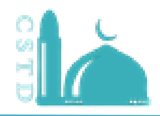
الانحيازات

38-2. وجهة النظر الشخصية هي انحياز يشير إلى تصور مسبق عن شخص ما أو شيء ما. للانحيازات بصورة عامة تأثير سلبي على تحليل الاستخبارات لأنها تطمس الطبيعة الحقيقية للمعلومة. وعلى محلل اللاستخبارات أن تكون لديه القدرة على كشف التحيزات الثقافية والتنظيمية والشخصية والمعرفية، وأن يكون على وعي بتأثيراتها المحتملة على الحكم.

الانحياز الثقافي

39-2. يرى الأمريكيون العالم بطريقة معينة. إن عدم القدرة على رؤية الأشياء من موقع الآخرين (من بلد أو ثقافة أخرى) يُعد انحيازًا ثقافيًا. تتداخل التحيزات مع قدرة المحلل على التفكير بالطريقة التي قد يفكر بها قادة الأعداء، أو قدرته على إعطاء واضعي السياسات نصائح مستنيرة بناء على ردود الفعل المحتملة من الحكومات على السياسة الأمريكية.

ويُعرف الانحياز الثقافي أيضًا بالتصوير المنعكس، حيث يُرجع شخصٌ ما نوايا الآخرين وتصرفاتهم وردود أفعالهم إلى نفس النوع من القيم المنطقية والثقافية ونفس عمليات التفكير التي يجريها الفرد



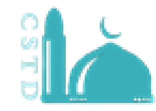
لتحليل الموقف. وعلى الرغم من صعوبة تجنب الانحياز الثقافي، إلا أن الإجراءات التالية يمكنها أن تحد من تأثيره:

- حدد الأفراد ذوي المعرفة بهذه الثقافة:
  - ادمجهم في العملية التحليلية.
  - اطلب رأيهم في الاستجابات المحتملة للأنشطة الصديقة.
  - توخ الحذر عند استخدام آرائهم، لأنهم قد يكونوا خاضعين لتحيزات فيما يتعلق بالمجموعات العرقية أو الثقافات المتواجدة في المنطقة، أو قد تكون معرفتهم قديمة أو غير دقيقة.
- حدد الخبراء الإقليميين مثل ضباط المناطق الإقليمية والأجنبية الذين عاشوا أو سافروا عبر المنطقة، فهم ملمون بدرجة ما بثقافة المنطقة. ثم قيم جودة المعلومات التي تم الحصول عليها مقارنة بمستوى المعرفة والخبرة التي يتمتع بها الأفراد عن هذه الثقافة أو هذه المنطقة.

الانحياز التنظيمي

2-40. لدى معظم المنظمات أهداف سياسية محددة أو تصورات مسبقة. والتحليل الذي يتم عبر هذه المنظمات قد لا يكون حياديًا كذلك الذي يتم بعيدًا عنها. التفكير الجمعي والحالة المفضلة هما من أبرز الانحيازات التنظيمية التي قد تشوه بصورة كبيرة التحليل الداخلي.

- **التفكير الجمعي**: يقع هذا التحيز عندما تغيير الحكم دون وعي بسبب التعرض لمعلومات انتقائية ووجهات نظر شائعة بين الأفراد. وإن إدخال أفراد من خارج المنظمة في العملية التحليلية يمكن أن يكشف هذه الانحيازات ويصححها.
- **الحالة المفضلة**: يحدث هذا التحيز عندما يقدم المحلل أخبارًا جيدة أو أخرى سيئة في ضوء أكثر الاحتمالات تفاؤلًا، فيغير الحكم بصورة متعمدة لإعطاء المعلومات التي يريد القائد سماعها. ويمكن للمحلل أن يتجنب هذا الانحياز بامتلاكه الشجاعة الأدبية لإخبار القائد بالقصة كاملة، سيئة كانت أم جيدة.



أداة مفيد في المنطق: نصل أوكام

مصطلح "نصل أوكام" أتى من الخطأ في تهجئة اسم ويليام الأوكامي. كان أوكام عالم لاهوت وفيلسوف ومتمنطق لامع في العصور الوسطى، وقد أصبحت إحدى قواعده الأساسية معيارًا مرشدًا للتفكير في القضايا المنطقية.

نصل أوكام هو المبدأ القائل بأن "إذا كان هنالك نظريتان تتنافسان في تفسير ظاهرة واحدة، وتصل النظريتان بصورة عامة إلى نفس النتيجة، وكلاهما مقنعتان وقاطعتان، وكلاهما يفسر المشكلة أو الموقف بصورة كافية، فعلى المتمنطق أن يأخذ بأقلهما تعقيدًا". فالنظرية ذات العدد الأقل من المتغيرات - إذا جاز التعبير - هي الأكثر احتمالًا بأن تكون صحيحة، تكمن الفكرة دائمًا في إزالة القطع الصغيرة غير الضرورية، ومن هنا جاءت التسمية "نصل"، والمثال التالي سيوضح هذا الأمر:

افترض أنك عدت إلى المنزل واكتشفت أن كلبك قد هرب من بيته، وانتزع قطع كبيرة من الأريكة، هنالك نظريتان ستخطران في ذهنك:

النظرية الأولى: أنك نسيت أن تغلق باب بيت الكلب بالمزلاج، والكلب دفع الباب حتى فتحه، وحينها انطلق الكلب بحرية في أرجاء المنزل، هذا التفسير يتطلب وجود كائنين(أنت والكلب) وفعلين (أنت نسيت إغلاق الباب بالمزلاج، والكلب قام بدفع الباب).

النظرية الثانية: أن شخصًا ما ذا مهارة في فتح الأقفال فتح الباب الأمامي، ثم دخل المنزل وأطلق الكلب، وبعد ذلك تسلل خارجًا مرة أخرى وأزال أي إشارة قد تدل على وجوده ثم أعاد غلق الباب، وترك الكلب حرًا ليركض بجنون في أرجاء المنزل، تتطلب هذه النظرية ثلاثة كائنات (أنت، الكلب،المتسلل)، والعديد من الأفعال (فتح القفل، دخول المنزل، إطلاق الكلب، إخفاء الأدلة، إعادة إغلاق الباب)، كما يتطلب الأمر منا أن نأتي بدافع معقول للمتسلل - ومثل هذا الدافع غائب في هذه النقطة.

النظرية الأولى قد تكون أكثر ملائمة ومعقولية للتفسير. وكلا النظريتين تفسران نفس الظاهرة (الكلب الهارب) وكلًا منهما يوظف نفس النظرية لمعرفة -على سبيل المثال- كيف فُتح المزلاج بطريقة ما على عكس بعض النظريات بعيدة الاحتمال.

أي النظريتين من المحتمل أن تكون الأكثر صحة؟ إذا لم تجد أدلة مثل وجود بصمات أصابع غريبة أو آثار أقدام أو ممتلكات مفقودة لدعم النظرية الثانية؛ فويليام الأوكامي كان سيقول بالحل الأبسط، وهو أن (النظرية الأولى) هي النظرية الأكثر احتمالًا لأن تكون صحيحة،فهي تتضمن جزئين فقط: كيانان وإجراءان. ومن الناحية الأخرى، تتطلب النظرية الثانية خمسة أجزاء على الأقل - أنت، الكلب، المتسلل الافتراضي المجهول، بعض الدوافع المعقولة، والعديد من الأفعال، إنه تعقيد بلا داعي.

قاعدة أوكام العامة هي: "لا تضاعف الكيانات الموجودة بشكل غير ضروري" أو بعبارة أحدث: " لا تتكهن بمكونات افتراضية إضافية، إذا كان باستطاعتك ايجاد تفسير على نفس القدر من المعقولية دون هذه الافتراضات"، ففي حالة تساوي الأشياء تكون النظرية الأبسط هي الأكثر احتمالًا بأن تكون صحيحة.

الانحياز الشخصي

2-41. الانحياز الشخصي هو الميل إلى بناء التقييمات اعتمادًا على المعتقدات الشخصية. وقد يؤدي هذا إلى رفض الحجج الصحيحة التي تتعارض مع هذه المعتقدات. فقد يرفض الشخص المتعصب عرقيًا أو دينيًا الحجج المطروحة أمامه بسبب مصدرها، وقد يرفض شخص صاحب آراء سياسية قوية أي حجة تقدمها مجموعة سياسية أخرى.

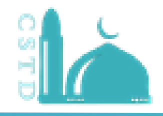
2-42. هناك أنواع متعددة من الانحيازات الشخصية، لكن توجد ثلاثة تحيزات مشتركة يبديها المحللون:

- **الانحياز التأكيدي:** في هذا الانحياز يقوم المحللون بالتقليل من قيمة أو تجاهل الأدلة التي تتعارض مع حكمهم المسبق، ويزيدون من قيمة الأدلة التي تميل إلى تأكيد التقييمات التي يتبنوها بالفعل.
- **الانحياز الاستيعابي (التلفيقي):** ينطوي هذا الانحياز على تعديل وتميق المعلومات الجديدة لتتناسب مع مفاهيم الفرضيات المسبقة، ويسعى هذا الانحياز إلى تأكيد الأحكام المسبقة.
- **الانحياز المترسخ (المعتمد على آراء ومواقف مترسخة من قبل):** ينطوي هذا التحيز على استخدام القيم المتعسفة في اتخاذ القرار- غالبًا عن غير عمد - كما يتضمن توظيف الاستنتاجات التي توصل لها الآخرون.

الانحياز المعرفي

2-43. يقيم محلل الاستخبارات المعلومات من مجموعة مختلفة من المصادر. تختلف درجة الموثوقية والشمولية والاتساق من مصدر لآخر، وتختلف حتى من تقرير لآخر. هذا الاختلاف في كثير من الأحيان يثير الشكوك حول موثوقية بعض المصادر. وسنناقش الانحيازات المعرفية التي تؤثر على المحلل كما يلي:

- **الحيوية:** المعلومات الواضحة والموجزة أو المعلومات الحية لها تأثير أكبر على التفكير التحليلي من المعلومات المجردة والغامضة. إن المعلومة الواضحة تُوضع في درجة عالية من الاعتبار مقارنة بمعلومة غامضة قد تكون أكثر دقة، يجب أن يضع المحللون في اعتبارهم أن العدو قد يوظف الخداع في إبراز حقائق أو مواقف أو قدرات يريد أن تصدقها الأجهزة الاستخبارية الصديقة.



- **غياب الدليل:** المشكلة الأكثر شيوعًا التي تواجه المحلل هي قلة المعلومات، خاصة في البيئة العملياتية. على المحللين أن يقوموا بأفضل ما يمكنهم باستخدام معلومات محدودة، وأن يتجنبوا تقييد الاستخبارات بسبب حالة اللا يقين. ولتجنب هذا الانحياز، يجب على المحلل :

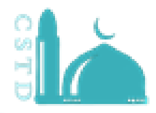
  - أن يدرك أن المعلومة معرضة للفقد.
  - أن يتعرف على المساحات التي تقل فيها المعلومات ويضع في الاعتبار استنتاجات بديلة.
  - أن يُكيف أو يعدل تقييماته كلما أتيحت معلومات أكثر.
  - أن يضع في الاعتبار ما إذا كان هذا النقص في المعلومات هو أمر طبيعي في هذه المساحات، أم أن غياب المعلومات في حد ذاته مؤشر.

- **الحساسية المفرطة نحو الاتساق:** الدليل الثابت المتسق هو عامل رئيسي للثقة في حكم المحلل. قد تكون المعلومة متسقة لأنها مناسبة، وقد تكون متسقة لأنها مفصلة، أو لأنها من عينة صغيرة أو متحيزة، أو لأنها نتيجة لجهود العدو الخداعية. عند إصدار حكم بناءً على دليل ثابت متسق، يجب على المحلل أن:

  - يكون متقبلا للمعلومات التي تأتي من مصادر أخرى بغض النظر عما إذا كانت تدعم فرضيته أم لا.
  - يكون حذرًا من الإسناد الدائري، ويُقصد بذلك معلومات استخبارية حصلت عليها الوحدة الاستخبارية ثم عممتها ثم أعادت صياغتها وحدات وأجهزة استخبارات أخرى، وعدلتها تعديلات طفيفة، ثم أرسلتها مرة أخرى إلى وحدة الاستخبارات. وهذه مشكلة شائعة،خصوصًا في الوحدات الرقمية، حيث هنالك كميات كبيرة من المعلومات تجري معالجتها. ويساعد معرفة المصدر الأصلي لجميع المعلومات الاستخبارية قدر الإمكان على ضمان تجنب الوقوع في فخ الإسناد الدائري، وضمان عدم استخدام التقرير كدليل لتأكيد تقدير أو استنتاج استخباري مسبق.

- **ثبات الانطباعات:** في حال الحصول على دليل ما، تُستحضر الأفكار المسبقة والروابط التي قد تفسر الدليل. ثم تُبنى انطباعات بناء على هذه الأفكار والروابط، وعلى الرغم من أن الدليل قد يكون غير موثوق في النهاية، ولكن تظل الأفكار والروابط قائمة، وكذلك الانطباعات.

- **الاعتماد على الذاكرة:** تؤثر القدرة على استدعاء الأحداث الماضية في الحكم على الأحداث المستقبلية. ونظرا لأن الذاكرة متاحة بسهولة أكبر، يكون من السهل الاعتماد على الذاكرة بدلًا من البحث عن معلومات جديدة لدعم التحليل.
- **قبول معلومات استخبارية جديدة:** غالباً ما ينظر إلى المعلومات الاستخبارية الجديدة من منظور ذاتي بغض النظر عن قيمتها مقارنة بالمعلومات الاستخبارية الحالية.



الفصل الثالث: البنية الأساسية لتقنيات التحليل

يشرح هذا الفصل البنية الأساسية لتقنيات التحليل اللازمة لدعم حل المشكلات. تشمل تلك التقنيات: التصنيف، والمصفوفات، ومصفوفة نوايا التهديد، ومخطط الحدث، وأشجار الحدث، والاحتمال الشخصي، الترتيب المرجح.

نظرة عامة

3-1. التقنية هي طريقة لعمل شيء ما بتوظيف معرفة أو مهارة خاصة، أما التقنية التحليلية فهي طريقة للنظر في المشكلة، مما يؤدي إلى استنتاج أو تقيم أو كليهما، وتختلف التقنية عن الأداة في أن الأداة تُستخدم كجزء من التقنية التحليلية المحددة ، ولكنها لا تقدم الاستنتاجات أو التقييمات في حد ذاتها.

فعلى سبيل المثال: يُعد مخطط الارتباط أداة تستخدم لتسهيل المزيد من الفهم للعلاقات بين الكيانات. ولكن هذا المخطط لا يُعد تحليلا مكتملا؛ فهو يساعد المحلل في تقسيم المعلومات إلى مجموعات فرعية إلى أن يصل إلى صحة الفرضية أو إلى بطلانها.

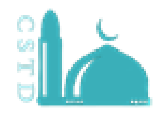
3-2. بنية التحليل الفردي: هي فصل عناصر المشكلة بصورة منظمة، ومراجعة المعلومات بطريقة منهجية وفعالة. فالهيكل هو الخطة، والتحليل هو تنفيذ الخطة.

3-3. البنية الأساسية لتقنيات التحليل تتكون من أبسط التقنيات التحليلية. فهي بمثابة لبنات البناء التي وفقًا لها يتطور التحليل. وهي تمثل القاعدة الأساسية لتقنيات التحليل العسكري الموضحة في الفصل الخامس.

3-4 . كلما زادت أهمية المشكلة أو القضية أصبحت التقنيات التحليلية أكثر أهمية في تطوير أفضل تقدير للاستجابة. وتساعد التقنيات التحليلية المنظمة العقل على البقاء منفتحا، وبالتالي تخفف مما قد يعيق قدرة المحلل على النظر في البدائل والحكم عليهم بإنصاف.

3-5 تقنيات التحليل المنظم:

- تساعد المحللين على فهم المشكلات المعقدة.
- تمكن المحللين من مقارنة وتحديد الوزن النسبي للمعلومات.



- تضمن تركيز المحللين على القضية الجاري معالجتها.
- تجبر المحللين على معالجة كل عنصر على حده بصورة منظمة.
- تساعد المحللين في التغلب على المغالطات المنطقية وانحيازاتهم.
- تضمن رؤية المحللين لعناصر المعلومات، وهو ما ينعكس على دعم التعرف على العلاقات والأنماط التي لن تظهر إلا إذا تصورها المحللون خارج عقولهم.
- تعزز من قدرة المحلل على جمع البيانات ومراجعتها، وهو ما ينعكس في تيسير التفكير الفعال مع قاعدة صلبة لاستخلاص البدائل والحلول.

3-6. تُعد تقنيات التحليل المنظم نقطة البداية لأغلب التحليلات، ولكن من غير المرجح أن تقدم من تلقاء نفسها إجابة للتحديات الاستخبارية. مع ذلك، فإنها توفر نظرة ثاقبة تدعم حل المشكلات. كما ستعمل التقنيات على تحسين التقييمات من خلال جعلها أكثر صرامة ، وتحسين عرض المعلومات الاستخبارية النهائية بطريقة مقنعة ، وتوفير طرق لقياس مدى التقدم وكشف ما قد يتم إغفاله.

3-7. نستعرض فيما يلي تقنيات التحليل الأساسية:

- التصنيف.
- المصفوفات.
- مصفوفة نوايا التهديد.
- مخطط الحدث.
- شجرة الحدث.
- الاحتمال الشخصي.
- الترتيب المرجح.

التصنيف

3-8. التصنيف هو تقنية بنيوية أساسية لتجزئة المعلومات في مجموعات من أجل تطوير رؤية تسهل التحليل.

الحقائق

3-9. يكون التصنيف فعالًا عندما يمكن تقسيم عناصر المعلومات إلى فئات أو فئات فرعية للمقارنة

باستخدام برنامج كمبيوتر آلي، مثل جداول البيانات، ويصبح هذا الأسلوب أنفع ما يكون عند مراجعة مستودعات البيانات الضخمة ذات الصلة بالقضية الاستخباراتية. يساعد التصنيف أيضًا في مراجعة فئات متعددة من المعلومات التي عند تقسيمها إلى مكونات يمكن أن تقدم اتجاهات محتملة أو أوجه تشابه أو اختلاف أو رؤى أخرى لا يمكن تحديدها بسهولة. يمكن استخدام التصنيف في أي مرحلة، وهو فعال بشكل خاص أثناء جمع البيانات الأولية وتوليد الفرضيات.

3-10. تحليل كميات ضخمة من البيانات بإمكانه تقديم تصورات للاتجاهات أو الوقائع غير الطبيعية التي تدفع باتجاه تحليلات أعمق، ولولا ذلك لما أمكن ملاحظتها. فبإمكان هذا الأسلوب أن يسلط الضوء على منظورات تحليلية جديدة أو إضافية ضمن مشكلة استخبارية قديمة أو جديدة. فتصنيفك للبيانات قبل البدء في تحليل المعلومات مفيد للغاية، مثلما هو الحال في استخبارات الاتصالات أو نقل البضائع.

3-11. يمكن أن يؤدي التصنيف غير الصحيح إلى إخفاء تبصرات قيمة بنفس السهولة التي يمكن أن يسلط الضوء عليها، وكذلك من الضروري معايرة وتوحيد البيانات المصنفة، قد يجنبنا العمل مع محلل لديه خبرة في التصنيف مثل هذه الأخطاء في أغلب الحالات. فيما يلي أمثلة على التصنيف:

أمثلة التصنيف

مثال 1:

هل القادة المحليون للقبائل داعمون لسياسات الولايات المتحدة في الشرق الأوسط أم مناهضون لها أم محايدون؟

صنف القادة وفقًا لعوامل محددة لتوفير نظرة ثاقبة حول القضية؛ مثل: محل الميلاد والعرق والدين والطائفة الدينية ومستوى التعليم النظامي، وهل حصل أي منهم على تدريب -عسكري أو مدني أو جامعي- في الخارج، وكذلك التأثيرات السياسية في حياتهم والقرارات السياسية التي اتخذوها، وهل كان للقوات الأمريكية تأثير إيجابي أم سلبي على قبائلهم. ثم راجع المعلومات بعد ذلك لترى إذا كان هناك أي أوجه شبه بين الفئات المختلفة.

مثال 2:

تُراجع البيانات التي حصلنا عليها من اتصالات الهواتف الخلوية بين خمسة متآمرين، وذلك لتحديد مدى تكرارها، وأنماط التواصل لمعرفة المتصل الرئيسي، وكذلك لرصد أي نمط في تغير وتيرة المكالمات أو تواريخ ومواعيد المكالمات قبل أي نشاط مخطط له.

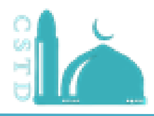
طريقة العمل:

3-12 فيما يلي خطوات هذا الأسلوب:

- **الخطوة 1:** راجع الفئات التي تم تقسيم المعلومات إليها لتحديد أي الفئات أو تجميعة للفئات يمكن أن تظهر اتجاهًات أو شذوذًات من شأنها أن توفر تبصرات بخصوص المشكلة محل الدراسة. ضع البيانات في جدول بيانات أو قاعدة بيانات باستخدام العديد من الحقول (الأعمدة) حسب الضرورة للتمييز بين أنواع البيانات (كالتواريخ، الأوقات، المواقع، الأشخاص، الأنشطة، الكميات). ضع كل من الحقائق أو أجزاء المعلومات أو الفرضيات المتعلقة بالمشكلة، والتي تريد استخدامها في مخطط التصنيف (يمكنك استخدام الأوراق، سبورة بيضاء، أوراق لاصقة ومكتبيات، أو أي أدوات أخرى).
- **الخطوة 2 :** راجع الحقائق والمعلومات والفرضيات المدرجة على قاعدة أو جداول البيانات للتعرف على النطاقات الرئيسية التي قد تساعد في الكشف عن الأنماط والمجموعات المحتملة، توضح تلك الأنماط أو المجموعات بعد ذلك الفئات النموذجية التي يمكن تسجيلها كفئات رئيسية.فعلى سبيل المثال: إذا كنت تفحص نشاطا إرهابيا، ولاحظت أن أكثر الهجمات تقع في فنادق ومطاعم، ولكن أوقات الهجمات تختلف، إذن فإن "الموقع" هو الفئة الرئيسية؛ بينما التاريخ والتوقيت يعتبر ضمن الفئات الثانوية.
- **الخطوة 3 :** جمع هذه العناصر وفقًا للمخطط في الفئات التي حددتها سابقا في الخطوة الأولى.
- **الخطوة 4:** اختر فئة، وصنف البيانات تحت هذه الفئة، ثم ابحث عن أي تبصرات أو اتجاهات أو شذوذات.
- **الخطوة 5:** راجع (وأعد مراجعة) الحقائق أوالمعلومات أو الفرضيات المصنفة لرؤية ما إذا كانت هناك طرق بديلة للتصنيف، قم بتسجيل أي مخطط تصنيفي بديل للمشكلة. أحد أكثر التطبيقات نفعًا لهذا الأسلوب هو التصنيف وفقًا لمخططات متعددة، وفحص نتائج الارتباطات بين البيانات والفئات. فعلى سبيل المثال: لاحظت أن معظم الهجمات الإرهابية تحدث في الفنادق، وفي شهر يونيو.

3-13 يمكن أن تساعد الخطوات التالية عند استخدام أسلوب التصنيف:

- اجعل الآخرين يراجعون المعلومات المصنفة لزيادة فرص العصف الذهني، وكذلك للوصول



لطرق جديدة لتصنيف البيانات للحصول على تبصرات.

- تذكر أن الارتباط لا يعني السببية.
- عد إلى التصنيف في أي وقت خلال التحليل عند الحصول على تبصرات جديدة، فمن شأن التصنيف عندئذ أن يدعم النتيجة أو ينفيها.

المصفوفات

3-14. المصفوفة عبارة عن شبكة بها العديد من الخلايا المطلوبة لتصنيف البيانات والوصول إلى تبصر. وتكون المصفوفات مفيدة عندما يكون هناك أكثر من اختيار، أو عند وجود مجموعة من البيانات المعقدة أكثر مما يمكن تصوره في وقت واحد دون توضيح بصري، وكلما اختزلنا المعلومات في صورة مصفوفة حصلنا على تبصرات تحليلية.

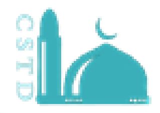
الحقائق

3-15. المصفوفات مفيدة بصورة استثنائية في عزل البيانات الهامة عندما تكون هناك الكثير من المعلومات العامة المتعلقة بالقضية، وعند استخدام المصفوفات لمراجعة البيانات ذات الصلة بالخيارات مثل تحليل الفرضيات المتنافسة، فإنها تتيح التركيز التحليلي على كل خيار وتساهم في تحسين المقارنة.

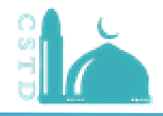
كما تسمح المصفوفة بفصل عناصر المشكلة وتصنيفها وفقًا لنوعها، وذلك لمقارنة الأنواع المختلفة من المعلومات أو أجزائها، وتساعد المصفوفات أيضا المحللين في تحديد الأنماط والارتباطات بين المعلومات، مثلًا من خلال المكالمات الهاتفية بين أعضاء مجموعة ما، والذي يعتبر خطوة وسيطة في تحليل الارتباط.

3-16. يحد التصميم ثنائي الأبعاد للمصفوفة من استخدامها في جمع البيانات حول القضايا المعقدة. ويؤدي استبعاد البيانات ذات الصلة إلى المبالغة في تبسيط القضية محل الدراسة.

(الشكل 3-1) يعرض مصفوفة توضح طريقة واحدة للتداخل بين مساعد الذاكرة للمتغيرات العملياتية PMESII (سياسي، عسكري، اقتصادي، اجتماعي، معلوماتي، بنية تحتية) مع مساعد الذاكرة للاعتبارات المدنية ASCOPE (المنطقة، المنشآت، القدرات، المنظمات، الأشخاص، الأحداث).



	سياسي	عسكري	اقتصادي	اجتماعي	معلوماتي	بنية تحتية
المنطقة	- حدود - مناطق تحت سيطرة فصيل - مناطق نفوذ حكومة ظل	- قواعد دولية - قواعد محلية - مواقع كمائن سابقة - مواقع تفجيرات - قواعد متمردين	- أسواق - مناطق زراعية - ورش إصلاح مركبات - طرق تهريب - مناطق سوق سوداء - مناطق تعدين	- متنزهات - أسواق - أماكن دينية مفتوحة	- تغطية الراديو والتلفزيون والصحف - مناطق التواصل الشفهي - رسوم الجرافيتي - اللافتات	- شبكات الري - مستويات المياه الجوفية - المناطق المزودة بالخدمات الطبية
المنشآت	- مراكز المقاطعات والأحياء - صالات الاجتماعات - مراكز الاقتراع - المحاكم - المحاكم المتنقلة	- مقار الشرطة - منازل وأماكن عمل القادة المعروفين	- الأسواق - صوامع القمح - المستودعات - البنوك - المناجم - المنشآت الصناعية	- المنشآت الدينية - أماكن التجمعات - النوادي - المطاعم المشهورة	- أبراج المحمول والراديو والتلفزيون - محلات الطباعة	- الطرق - الكباري - خطوط الكهرباء - السدود
القدرات	- تسوية النزاعات - القيادة المحلية - قدرة الجهاز القضائي	- قوات الأمن المحلية - قوات التدخل السريع - القوى المتمردة - قدرة الخصم على التجنيد	- الاستفادة من البنوك - القدرة على الصمود أمام الجفاف - الحجم التقديري للسوق السوداء	- قوة البنى القبلية أو القروية التقليدية - طرق التقاضي التقليدية	- معدل الأمية - إتاحة الإعلام الإليكتروني - خدمات الهاتف	- القدرة على بناء وصيانة الطرق - السدود - شبكات الري - شبكات الصرف
المنظمات	- الأحزاب السياسية - علاقات المجموعات المتمردة	- القوى الدولية والمحلية الحالية - المجموعات المتمردة الحالية	- البنوك - كبار الملاك - التعاونيات - المنظمات الاقتصادية غير	- القبائل - العشائر - العائلات - المجالس المحلية - مجالس	- وكالات الأنباء - الجماعات الدينية المؤثرة - المتمردين	- شركات الإنشاءات الحكومية - شركات الإنشاءات



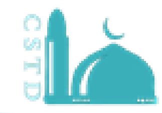
	- المنظمات الحكومية وغير الحكومية - نظم المحاكم		الحكومية - الصناعات غير المشروعة	المدارس	- أنشطة الإعلام والتوجيه	التعاقدية
الأشخاص	- المحافظين - المجالس - الشيوخ - القادة المجتمعيين - أعضاء البرلمان - القضاة - وكلاء النيابة	- أفراد القوات الدولية - أفراد القوات المحلية - قادة التمرد العسكري	- العاملون في البنوك - مُلاك الأرض - المقرضين - الوسطاء غير القانونيين - دوائر التهريب	- القادة المجتمعيين - المجالس وأعضاءها - العائلات المؤثرة - المذيعين والممثلين	- مالكي وسائل الإعلام - القادة المجتمعيين - الشيوخ - رؤوس العائلات	- عمال البناء - مقاولي الطرق - التنمية المحلية - المجالس
الأحداث	- الانتخابات - اجتماعات المجالس - الخطابات - فترات تدريب الجيش وقوات الأمن - المحاكمات الهامة	- الهجمات - إنقاذ الوحدات - خسارة القادة - العمليات	- الجفاف - الحصاد - افتتاح الأعمال - خسارة الأعمال - الحصاد السيء والجيد - موسم الحصاد المهم	- المناسبات الدينية - العطلات - حفلات العرس والجنائز وأعياد الميلاد - أيام الأسواق الكبيرة	- المناسبات الدينية - مواعيد النشر - حملات الإعلام والتوجيه - افتتاح المشروعات	- إنشاء طريق أو كوبري - حفر الآبار - إنشاء المراكز المجتمعية - إنشاء المدارس

شكل 3-1 مثال لمصفوفة

طريقة العمل:

3-17. قد تكون المصفوفات مستطيلة أو مربعة أو مثلثة حسب الغرض وعدد الصفوف والأعمدة اللازمة لإدخال البيانات. وفيما يلي خطوات تنفيذ هذا الأسلوب:

- **الخطوة 1:** ارسم المصفوفة مع عدد كافي من الأعمدة والصفوف لإدخال مجموعتي البيانات لمقارنتهما.
- **الخطوة 2:** أدخل نطاق البيانات أو المعايير بطول المحورين الأفقي والرأسي.



- **الخطوة 3:** لاحظ وجود العلاقات أو غيابها داخل مربعات الشبكة عند التقاطعات بين نقطتين مرتبطتين من البيانات.
- **الخطوة 4:** راجع الفرضيات الموضوعة للقضية على ضوء العلاقات التي تظهرها المصفوفة، وإذا أمكن قم بوضع فرضيات جديدة بناءً على التبصر الذي تم الحصول عليه من المصفوفة.

3-18. الخطوات التالية يمكنها المساعدة عند استخدام هذا الأسلوب:

- ضع جدول للموضوعات المتكررة بحيث تظل نقاط البيانات متسقة.
- يساعد استخدام كود للألوان في فهم النتائج.

مصفوفة نوايا التهديد

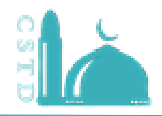
3-19. مصفوفة نوايا التهديد هي تقنية تُستخدم لرؤية المعلومات بصورة فعالة من زاوية الخصوم، من الضروري للمحلل استخدام هذه التقنية ليكون لديه المعرفة بدوافع وأهداف ومقاصد الخصم التي تساهم في صنع قراره، وكذلك لتقييم معايير المصفوفة من وجهة نظره أيضًا.

حقائق

3-20. عندما تكتمل مصفوفة نوايا التهديد ستقلل من التحيز مع توفير نظرة ثاقبة حول تأثير معايير صنع القرار المختلفة لدى الخصم على اختياراته المختلفة. وتوفر المصفوفة للمحلل القدرة على تطوير مؤشرات واضحة لكل خيار قيد الدراسة، مما يوفر خطة محددة لجمع المعلومات.

3-21 مع وجود معايير صنع القرار الخاصة بالتهديد في عناوين للأعمدة، ليس على المحلل إلا أن يضع البدائل أو الاختيارات المعتبرة، وفي المعتاد يمكن إتمام المصفوفة في أقل من ساعة. أثناء إدخال المعلومات إلى المصفوفة ستظهر خيارات جديدة ومن المحتمل أن تكون أفضل، مما يزيد من قيمة هذه التقنية.

3-22 المعايير المستخدمة في المصفوفة ليست واسعة النطاق، ومن المحتمل أن تكون أقل صلة من المعايير المستمدة من استخدام تقنية التصنيف حسب الترتيب المرجح ، وبناءً على ذلك، قد يكون التبصر المكتسب أقل من نظيره المكتسب باستخدام تقنيات أخرى.



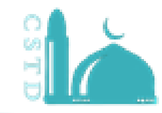
الخيارات	الأهداف	الفائدة	المخاطر	النتائج	المؤشر
البيت الأبيض	تدمير الرمز الأهم في الولايات المتحدة	إظهار لا محدود للقوة	إخطاء الهدف أو التعرض للقتل.	تعزيز القاعدة لهيبتها، استدراج الولايات المتحدة للحرب، تزيف اقتصادي.	اهتمام غير طبيعي بالدفاعات الجوية للبيت الأبيض، خوض المتطرفين لتدريبات جوية.
تجمعات مدنية ضخمة	خسائر ضخمة، غرس الخوف.	إظهار للقوة، جذب انتباه الإعلام.	التدريب الملائم، الحفاظ على السرية	تعزيز القاعدة لهيبتها، الخسائر الضخمة قد تدمر الاقتصاد	مراقبة غير طبيعية، تدريب تجريبي، التعرف على المنطقة
وول ستريت	إيذاء اقتصاد الولايات المتحدة	المساعدة على التجنيد، إظهار للقوة	التدريب الملائم، الحفاظ على السرية	تعزيز القاعدة لهيبتها، صعوبة تحديد المهاجم	مراقبة غير طبيعية، تدريب تجريبي، التعرف على المنطقة

شكل 3-2، مصفوفة نوايا التهديد

طريقة العمل

3-23. استخدم عناوين الأعمدة المدخلة في مصفوفة نوايا التهديد. ومن المهم إدخال المعلومات لكل معيار صنع قرار في العمود قبل الانتقال إلى العمود التالي؛ وبهذه الطريقة تخفف هذه التقنية من التحيز. وفيما يلي خطوات هذه التقنية:

- **الخطوة 1:** ادخل خيارات القرار التي تعتقد أنها معقولة من منظور تهديدات الخصم.
- **الخطوة 2:** املأ الأهداف لكل اختيار من منظور الخصم في عمود الأهداف.
- **الخطوة 3:** املأ عمود الفوائد من منظور الخصم بفوائد خيار قرار الخصم.
- **الخطوة 4:** املأ عمود المخاطر من منظور الخصم بمخاطر خيار قرار الخصم.
- **الخطوة 5:** املأ عمود النتائج، والذي ينقل المحلل من منظور رؤية الخصم إلى منظور رؤية المحلل. وأدخل النتائج من منظور الخصم، وبعدها أضف شرطة مائلة (/) ثم أدخل النتائج من منظور المحلل.



- **الخطوة 6**: أدخل المؤشرات من منظور المحلل في عمود المؤشرات، إذ يوفر هذا الأمر أساسا لإنشاء تجميع يحدد أي الاختيارات اختيارها الخصم بصورة مبكرة قدر الإمكان.

3-24. الخطوات التالية يمكنها المساعدة عند استخدام مصفوفة نوايا التهديد:

- استخدم تقنية الترتيب المرجح للحصول على رؤية أكثر تفصيلاً إذا سمح الوقت بذلك.
- قم بعمل كود ألوان لمدخلاتك، استخدم الأحمر لتلك المعبرة عن وجهة نظر الخصم، والأزرق لتلك المعبرة عن وجهة نظر المحلل.

رسم خرائط الأحداث

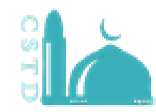
3-25. تستخدم خرائط الأحداث مخططا للعصف الذهني لتمثيل السيناريوهات في الفرضيات المرتبطة بكلمة مفتاحية أو بجملة قصيرة توضح القضية أو المشكلة المطلوب تحليلها.

3-26. استخدم هذه التقنية عند الرغبة في استخدام أسلوب غير خطي لانتاج وتصور وبناء وتحديد الأحداث في سيناريو أو فرضية مرتبطة بقضية أو مشكلة استخبارية. ويمكن استخدام الألوان في تمثيل اللاعبين الأساسيين في كل سيناريو مثل المجموعات الاقتصادية والعسكرية، ومجموعة المعارضة، والنخب العلمية والثقافية وكذلك الضغوط السياسية الداخلية والخارجية، ومن السهل أيضًا وضع حواشي على مؤشرات التغيير لتوظيفها في تشكيل خطط الجمع.

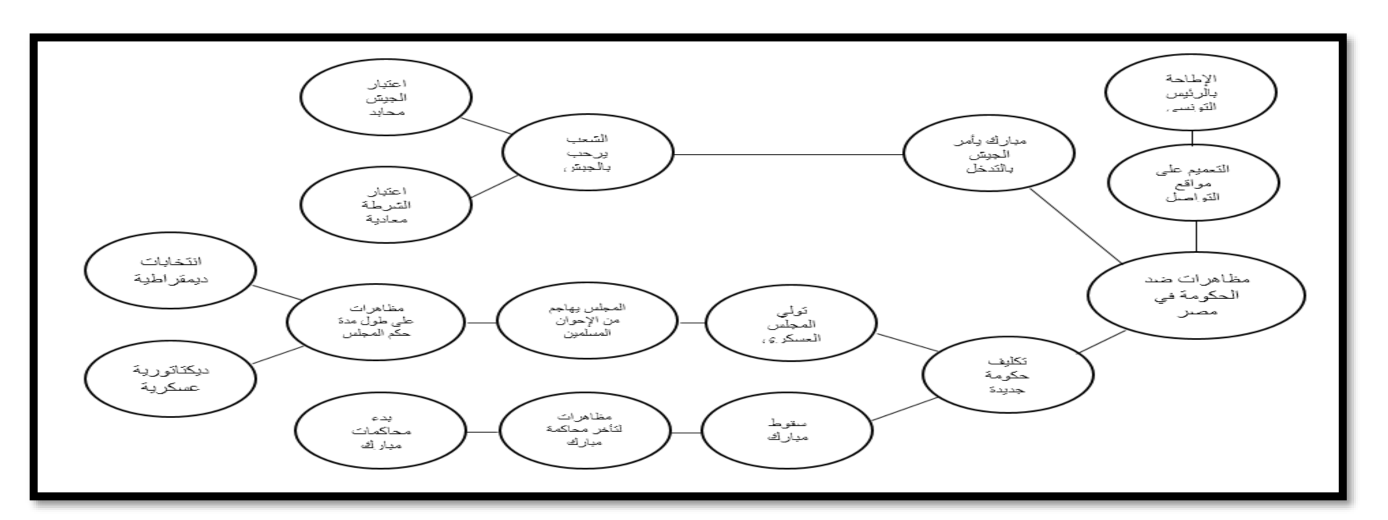
الحقائق

3-27 المخطط الرابط بين الأحداث في سياق سيناريو معين يتمثل في مخطط كثير التشعبات يشجع منهجية العصف الذهني[4] على رسم خرائط للأحداث، كما أن الكم الهائل من الربط في خرائط الأحداث يعزز الإبداع عبر توليد أفكار جديدة وروابط لم تؤخذ في الاعتبار مسبقًا. تُرتب العناصر بشكل مفيد وفقًا لأهميتها، وتُنظم في مجموعات وفروع أو مناطق. إن الصيغة الموحدة للرسوم الخاصة بالبنية الدلالية للمعلومات قد تساعد على استحضار الذكريات الكامنة. ويمكن للمحلل أن يحد من بعض التحيز في حالة تخطيط سيناريو فرضيات الحدث في صورة متشعبة حول القضية أو المشكلة دون تحديد الأولوية الضمنية التي تأتي من التسلسل الهرمي أو المتتابع، وكذلك التحيز لآراء ومواقف مترسخة من قبل، بالإضافة إلى التحيزات المعرفية الأخرى.

[4] وذلك باستحضار كم كبير من الأفكار عبر إطلاق العنان لقدرة العقل على التفكير، ويمكن اتباع هذا الأسلوب العلمى عند احتواء عقل الإنسان على العديد من الأفكار التي يرغب بتضييق نطاقها وتخصيصها أكثر فأكثر، أو حتى إعادة ترتيبها لتظهر بشكل مُفيد، أو حتى إيجاد العلاقة المُشتركة فيما بين هذه الأفكار (المترجم)



3-28. يمكن أن يصبح رسم خرائط الاحداث غير المقيدة مبالغا في التفصيل مفتقدا للتركيز، وقد يتضمن الأحداث والسيناريوهات ضعيفة الصلة بالقضية أو المشكلة قيد الدراسة.



شكل 3-3. مثال على خرائط الأحداث

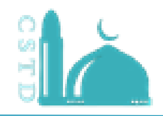
طريقة العمل

3-29 قواعد عامة لتخطيط الأحداث:

- ابدأ بورقة فارغة، أو استخدم أوراق لاصقة وأدوات مكتبية لتدوين الملاحظات على لوح أبيض.
- فكر في الكلمات المفتاحية أوالعبارات أو الرموز التي تمثل الأفكار والكلمات.
- ضع الأفكار فور حدوثها في أي مكان مناسب.
- لا تصدر الأحكام ولا تكبحها.
- تقدم في الاتجاهات التي تأخذك الموضوعات إليها، ولا تقتصر على كيفية وضعك للخريطة.
- حاول أن تكون أكثر تفصيلاً عندما تقوم بتوسيع الخريطة.
- استخدم الأسهم أو وسائل الإيضاح الأخرى لتظهر الروابط بين الأحداث في السيناريو.

3-30 خطوات تنفيذ هذه التقنية:

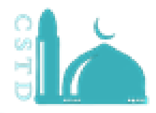
- **الخطوة 1:** ضع الكلمة أو الرمز الذي يمثل القضية أو المشكلة المراد تحليلها في منتصف الورقة أو السبورة البيضاء، خذ دقيقة للتفكير في الأمر قبل المتابعة.



- **الخطوة 2** : أضف الرموز أو الكلمات لتمثيل الأفعال المحتملة والمخرجات حول القضية أو المشكلة المركزية.
- **الخطوة 3** : اربط الأفعال المحتملة والمخرجات مع القضية أو المشكلة المركزية؛ إذا كانت ترغب في استخدام الألوان للإشارة إلى التأثير الرئيسي الذي يمثله الرابط استخدم على سبيل المثال: اللون الأخضر للروابط الاقتصادية، الأحمر لجماعات المعارضة، والأرجواني للقوات العسكرية، كما يمكن استخدام الألوان لتمييز المسارات لتيسير الرجوع إليها.
- **الخطوة 4:** واصل العمل باتجاه الخارج، وابن سيناريو الأحداث من خلال الفروع والفروع الثانوية لكل فرضية بمزيد من التفصيل.
- **الخطوة 5:** استخدم التوكيد عبر وضع خطوط أسفل الكلام أو نجوم لإظهار مدى الأهمية أو مستوى التأثير.
- **الخطوة 6:** لا تسمح لنفسك ولا للمجموعة بالالتصاق بسيناريو واحد،.اذا انتهت الأفكار انتقل إلى منطقة أو فرضية أخرى.
- **الخطوة 7**: عندما يخفت الإبداع توقف وخذ راحة، وبعد ساعة أو ما يقرب منها راجع الخريطة وقم بالإضافات أو التغييرات كما تريد.
- **الخطوة 8** : لكل خيار متاح، أضف رقمًا للروابط أو نقاط القرار في كل فرضية واكتبها على ورقة منفصلة، دون إفادة بكل رقم تم جمعه من شأنه دحض هذا الرابط أو القرار الجاري اتخاذه. استخدم القوائم لكل رقم لوضع استراتيجية جمع متكاملة للقضية أو المشكلة.

3-31. الخطوات التالية يمكنها أن تساعد عند استخدام خريطة الأحداث:

- **فكر بسرعة:** يعمل مخك بشكل أفضل في 5 إلى 7 دقائق متتالية، لذلك التقط هذا الفيضان من الأفكار بأسرع ما يمكن.
- **استمر في التحرك:** إذا تباطأت الأفكار ارسم خطوطًا فارغة وراقب عقلك وهو يعثر تلقائيًا على أفكار لوضعها عليها. قف واستخدم مستندًا لتقييد الأفكار أو سبورة بيضاء لتوليد المزيد من الطاقة.
- **قلل مشتتات الانتباه:** إذا كنت تقوم برسم الخريطة وتذكرت فجأة حاجتك لاستخدام الممحاة،



ضع المحاة على أحد جوانب الخريطة، وإلا سيتركز اهتمامك على أعمال التنظيف.

- **اكتب على الروابط:** ضع الكلمات المفتاحية على الخطوط لتعطي سياقاً للرابط.
- **اطبع الكلمات:** اطبع بدلًا من الكتابة في مخطوطة، فهذا أسهل للقراءة والتذكر. الحروف الصغيرة أسهل في تمييزها بصريًا (ومن الأسهل تذكرها) من الحروف الكبيرة.

شجرة الأحداث

3-32. شجرة الأحداث عبارة عن رسم بياني للتسلسل المحتمل للأحداث، يتضمن المنعطفات المحتملة داخل تسلسل الاحداث.

الحقائق

3-33. استخدم شجرة الحدث لتوضيح تسلسل الأحداث البديلة مع النتائج المحتملة في المستقبل أو على الأقل مخرجات غير معروفة تتعلق بالمشكلة الاستخبارية. وتعمل أشجار الأحداث بشكل أفضل عندما تكون هناك خيارات متعددة وحصرية متبادلة تغطي مجموعة من البدائل المنطقية المتاحة.

3-34. شجرة الأحداث هي أداة بصرية يمكن من خلالها للمحللين تصوير خيارات التهديد المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار لتوفير نظرة ثاقبة حول نقاط الضعف المحتملة. إنها توضح التسلسل المفترض للأحداث أو القرارات بين الحدث الأولي والمخرجات النهائية، كما تقدم شجرة الأحداث أسلوباً متميزًا أيضًا في تحديد متطلبات جمع المؤشرات التي اعتمد عليها اتخاذ القرار أو الأحداث التي ظهرت في أحد أطراف الشجرة البديلة.

مظاهرات ضد الحكومة في مصر
مبارك يستقيل، ويترك أصدقائه في السلطة
بقاء مبارك
تولي حكومة تابعة لمبارك
المنحنى الصعب
إصلاحات
بعض الاصلاحات
رضا الشعب
استمرار المظاهرات
اغتياله
انقلاب عسكري
حرب أهلية
انقلاب عسكري
استدعاء الجيش
الشرطة تقتل المتظاهرين
سيطرة الجيش
حكومة عسكرية
انتخابات مدنية
انتصار السلطة
انتصار المعارضة
حكومة عسكرية
انتخابات مدنية
سيطرة الجيش
الجيش يدعم الحكومة
حكومة عسكرية
انتخابات مدنية
حرب أهلية
قمع المظاهرات

الشكل 3-4 مثال لشجرة أحداث

طريقة العمل

3-35 فيما يلي خطوات تنفيذ هذا الأسلوب:

- **الخطوة 1:** ضع مجموعة من السيناريوهات المحتملة المتعلقة بقضية استخبارية معينة.
- **الخطوة 2:** قرر أي الأحداث أو العوامل أو القرارات (على سبيل المثال المتغيرات) سيكون لها التأثير الأكبر على البدائل أو الاحتمالات المحددة في الخطوة 1.
- **الخطوة 3:** حدد التسلسل الذي من المتوقع أن تحدث فيه هذه العوامل أو تؤثر على بعضها البعض.
- **الخطوة 4:** حدد خيارات الحدث داخل كل بديل، ثم ضع تعريفًات واضحةً لكل خيار لضمان فعالية استراتيجيات الجمع الخاصة برصد الأحداث.
- **الخطوة 5:** قم ببناء شجرة الحدث من اليسار إلى اليمين. بحيث يكون كل بديل عبارة عن فرع

رئيسي منفصل. ابدأ بالبديل الأول وقم بمد فرع واحد من هذه العقدة لكل مسار واقعي يمكن أن يسلكه الحدث الأول. فعلى سبيل المثال: يمكن استخدام المعدة المشتراة للغرض المراد منها، أو قد يكون الغرض من شرائها هو استنساخها عبر الهندسة العكسية أو تفكيكها وبيعها كخردة. أكمل كل عقدة حدث ممكنة وصولا إلى نهاية هذا الفرع الثانوي ثم انتقل بعدها للبديل التالي وكرر العملية.

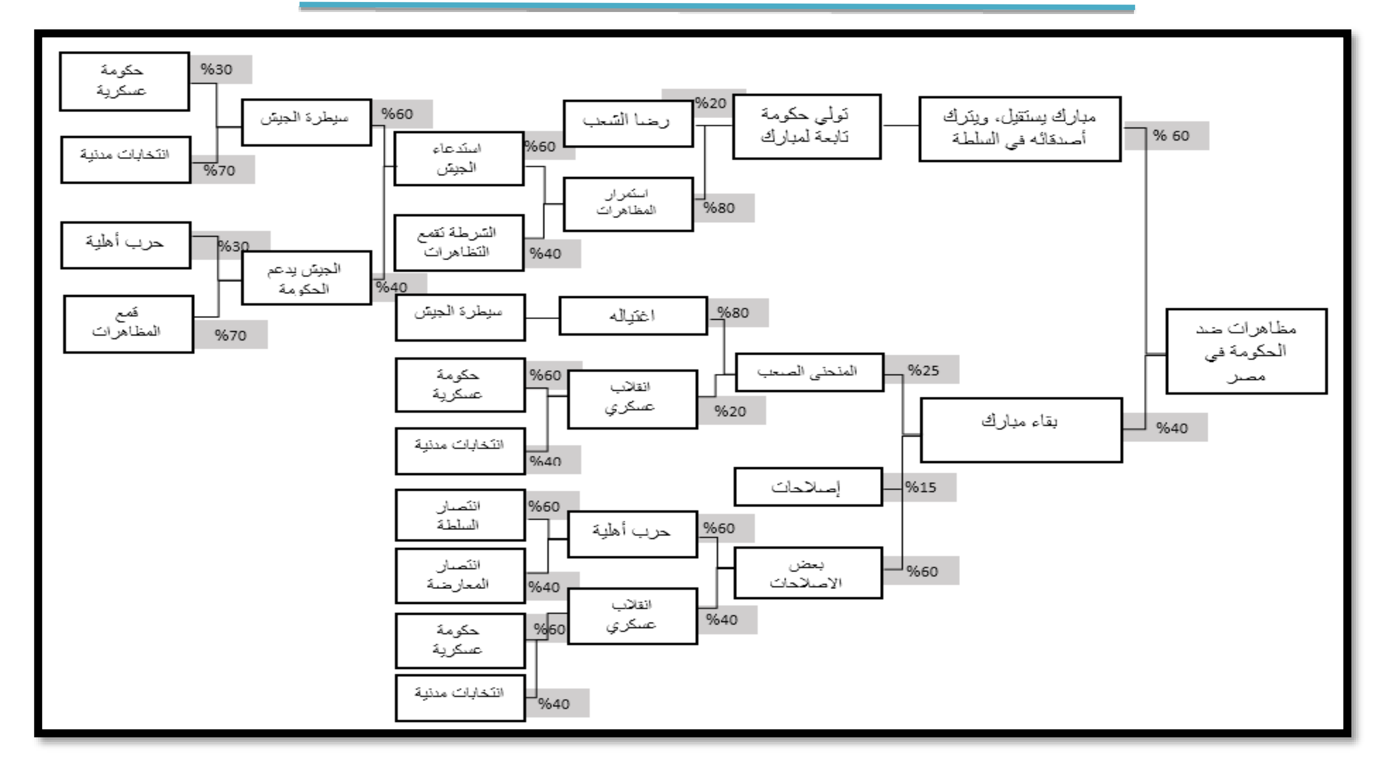
- **الخطوة 6:** حدد ما الذي يشير إلى اتخاذ قرار عند كل نقطة قرار لاستخدامها في إنشاء خطة تجميع متكاملة.
- **الخطوة 7:** قيم النتائج أو تداعيات كل بديل على المشكلة الاستخبارية.

3-36. الخطوات التالية يمكنها أن تساعد عند استخدام شجرة الأحداث:

- استخدم هذه التقنية بجانب الترتيب المرجح وتقنيات مراجعة الفرضيات، والاحتمال غير الموضوعي (الذاتي) للحصول على المزيد من التبصرات.
- حاول الاستفادة من فريق المحللين أثناء بناء شجرة الأحداث لضمان أخذ جميع الأحداث والعوامل والقرارات الهامة في الاعتبار.

الاحتمال الذاتي (غير الموضوعي)

3-37. الاحتمال الذاتي هو تعبير كمي عن درجة اعتقاد المحلل في حقيقة عبارة ما تتعلق بجميع الاحتمالات البديلة الأخرى. قد يكون على هيئة نص أو صورة. ويوضح الشكل 3-5 مثال على احتمال ذاتي يستخدم شجرة الأحداث.



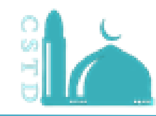
شكل 3-5. مثال على الاحتمالية الذاتية

الحقائق

3-38 تُستخدم الاحتمالات الذاتية للتعبير بصورة كمية عن درجة الاعتقاد العام لدى المحلل إزاء حقيقة عبارة ما، حيث يوضع الاعتقاد الكلي للمحلل بين الاحتمالات الأخرى بما يتناسب مع مدى احتمالية صحة كل إجابة أو حدث. يُعد الاحتمال الذاتي مفيدًا في مقارنة الاحتمالات المتصورة للفرضيات وكذلك في دعم شجرة الأحداث أو تحليل المصفوفة عبر تقديم تقدير كمي لكل حدث، وكذلك في التقييم الكمي لقيمة المعلومات الإضافية في تشكيل استنتاجات التحليل.

3-39. بإمكان التعبير عن الاحتمالات بصورة عددية أن يخفف من غموض العبارات الاحتمالية (من المحتمل جدًا أو غير محتمل)، وعلاوة على ذلك، تخفف الاحتمالات العددية من إمكانية استغلال المحلل لعدم الدقة في دعم موقفه. يضمن استخدام الاحتمالات العددية اتباع القواعد الرياضية، ويفرض التفكير في مجموعة كاملة من البدائل. وفي المقابل يوفر هذا الأمر للمحلل قواعد عقلانية للحكم عما إذا كان توزيع الاحتمالات يمثل انعكاسا دقيقا لمعتقدات المحلل.

3-40. تتطلب مدارسة هذه الاحتمالات من قبل المحلل وضع مجموعة كاملة من الإجابات أو الأحداث أوالسيناريوهات أو مسارات التصرف المنطقية والغير المتداخلة، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي سوء الاستخدام إلى تغذية الترجيحات المأمولة بدلًا من الموضوعية وترسيخ



التحيزات.

3-41. عند استخدام الاحتمالية الذاتية، يكون من الضروري تحديد الدرجة والنطاق العددي لضمان فهم جميع الموظفين المعنيين لمعنى المصطلحات. ويوضح الجدول 3-1 مثالًا على الاحتمال الذاتي واللغة المرتبطة بكل درجة أو نطاق.

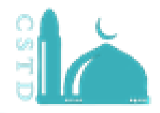
جدول الاحتمالية الذاتية		
المصطلح	الدرجة	النطاق (بالمائة)
عالي الاحتمال	10	91 : 100
محتمل	9	81 : 90
مرجح جدًا	8	71 : 80
مرجح	7	61 : 70
ممكن	5 : 6	41 : 60
غير مرجح	4	31 : 40
غير مرجح تمامًا	3	21 : 30
غير محتمل	2	11 : 20
غير محتمل على الإطلاق.	1	1 : 10

3-42. في حين يبدو الاحتمال الذاتي مشابها لرسم مخطط الأحداث، إلا أن الاختلافات تتمثل في أنك لا تحدد خطا زمنياً لأي أحداث بعينها، إنما تحاول ببساطة أن تتوقع مُخرجا ثم تضع نسبة احتمالية لكل مُخرج.

طريقة العمل

3-43. يجب اتباع قواعد الاحتمالات الذاتية التالية:

- يجب أن يقع الاحتمال المعين لفرضية معينة في نطاق من 0.0 (أو صفر بالمائة) إلى 1.0 (مائة بالمائة). فالاحتمالية التي نسبتها 0.0 تعني أن الفرضية خاطئة بالتأكيد، بينما تعني النسبة 1.0 أن الفرضية صحيحة بالتأكيد.
- الاحتمالية الكلية الموزعة بين جميع الفرضيات بحيث تكون مكتملة وغير متداخلة يجب أن



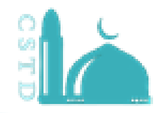
تضاف إلى تقييم 1.0 (مائة بالمائة).

3-44. فيما يلي خطوات تنفيذ هذه التقنية:

- **الخطوة 1**: حدد مجموعة كاملة من الفرضيات عالية الاحتمالية وغير المتداخلة التي تسعى للإجابة على سؤال محدد بوضوح. استخدم تقنية تحديد القضية للتأكد من وضوح السؤال.
- **الخطوة 2**: دون سلاسل بسيطة من الأحداث أو الحقائق لكل فرضية، وتساعد تقنيات شجرة الأحداث ورسم خرائط الأحداث في تلك الخطوة. ويعتمد عدد السيناريوهات التي يمكن بناؤها عن فرضية معينة على التفاصيل المطلوبة إذ يصف كل سيناريو حالة واحدة لكيفية تحقق الفرضية ذات الصلة.
- **الخطوة 3**: إن احتمالية وجود فرضية معينة (من 0.0 إلأى 1.0) تدل على مجموع احتمالات جميع السيناريوهات المتفرعة عن هذه الفرضية والتي قد تدعم صحتها. بمعنى مضاعفة الاحتمالات (النسب المئوية) لكل خيار في السيناريو لتحديد نسبة احتمال السيناريو. وهنالك نوعان من الأحداث الاحتمالية التي تحتاج إلى تحليل:
  - الاستبعاد المتبادل، وقوع حدث ما يمنع وقوع الأحداث الأخرى، إما أن يقع هذا الحدث أو يقع غيره، لكن لا يقع كلاهما. فعلى سبيل المثال: بالنسبة لنتيجة الانتخابات، إذا فاز أحدهم لا يمكن بالضرورة أن يفوز الآخر. ويجب أن يساوي الاحتمال الإجمالي كل الأحداث الإجمالية بنسبة 100 بالمائة.
  - الاعتماد الشرطي، الأحداث التي تكون احتمالية وقوع حدث معين تعتمد تعتمد على وقوع أو عدم أحداث أخرى، وتكون هي الأحداث داخل السيناريو حيث أن احتمالية كل حدث في السيناريو تتضاعف لتحديد احتمالية النتيجة النهائية.

3-45. الخطوات التالية يمكنها أن تساعد عند استخدام الاحتمال الذاتي:

- ارسم دائرة، وقسم شرائح الدائرة أو "الفطيرة" حيث يمثل حجم الحجم النسبي لشريحة الفطيرة الفرضية التي تمثل مدى ما يظنه المحلل في صحتها.
- ضع أرقام لكل فرضية وفقًا لمدى قوة الإيمان بها،.وحدد الاحتمالية الذاتية بتقسيم النقاط لكل فرضية على مجموع الأعداد المخصصة لجميع الفرضيات.
- حدد كمية المال التي سترغب في الرهان بها على صحة فرضية -كما لو أنك ستربح مليون دولار إن كانت صحيحة، ستكون الاحتمالية الذاتية في هذه الحالة هي معدل رهانك على القضية بأكملها (على سبيل المثال 1000 دولار/ 1000000 دولار = 0.001 أو 0.1 بالمائة).



3-46. الترتيب الموزون هو أسلوب يُستخدم بواسطة فرد أو مجموعة لاكتساب الثقة في تقييم البدائل المتاحة، وذلك من خلال وزن وقيمة هذه البدائل وفق المعايير ذات الأهمية من وجهة نظر صانع القرار.

3-47. يجب استخدام الترتيب الموزون في أي وقت يكون الموضوع مهمًا بما يكفي لضمان استثمار الوقت وعندما تكون هناك حاجة إلى الشفافية في المنطق المستخدم لاستخدام التقيم. وبالنسبة للتحليل الاستخباري فأي معيار مستخدم في هذا الأسلوب يجب اختياره وإعطاءه وزنًا حسب أهميته من منظور الخصم ومتخذ القرار. وتتيح الرؤية المكتسبة حول كيفية تأثير كل معيار على النتيجة النهائية عرضًا واضحًا ومقنعًا ومناقشة للتقيم.

الحقائق

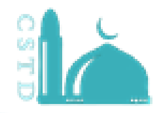
3-48. يساعد الترتيب الموزون على التخفيف من التحيز والتصورات المسبقة عندما يستخدمه المحلل بنزاهة، فيعامل كل خطوة بنفس قدر الأهمية التي يعامل بها المُخرج. ويمكن استخدام هذه التقنية من خلال مجموعة تعمل سويًا طالما يحافظ ميسر المجموعة على العملية في مسارها. ويمكن تعزيز صحة وزن المعايير من خلال مناقشات بين المجموعة تُطرح فيها نظرات ثاقبة عن غرض صانع القرار لدى الخصم ووجهة نظره.

3-49 . يوفر الوزن المرجح الصلاحية لتقييم البدائل والخيارات والفرضيات من خلال تخفيف التحيز والتصورات المسبقة بالمقارنة مع حدس المحلل، كما يستغرق الوزن المرجح وقتاً أطول من التقنيات التحليلية الأساسية الأخرى، ويتجنب العديد من المحللين هذا الأسلوب لاعتماده على الحسابات الرياضية.

طريقة العمل

3-50. هناك ثمان خطوات لإجراء مراجعة الترتيب الموزون للخيارات البديلة التي يتم تقييمها. ويقدم الشكل 3-6 رؤية مكثفة لخيارات الترتيب الموزون.

- **الخطوة 1:** ضع البدائل أو الخيارات أو الفرضيات التي تم إنشاؤها أو العمليات الأخرى في العامود الأول من المصفوفة تحت العامود المعنون بخيارات.
- **الخطوة 2:** في ورقة أو ملف منفصل، ضع قائمة شاملة من المعايير المستقلة المحتمل أن يستخدمها الخصم لتحديد أي اختيار سيتخذه. أضف المعايير للعامود بمعدل معيار واحد لكل صف؛ يجب مراعاة سياق الزمان والمكان والهدفات والعمل المراد مراجعته في الاعتبار عند وضع المعايير.
- **الخطوة 3 :** رتب المعايير بشكل زوجي؛ ويتطلب الترتيب الزوجي مقارنة كل عنصر مع العناصر

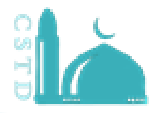


الأخرى، واختيار واحد على حساب الآخرين.

- ابدأ بأول معيار في القائمة وقارنه بالمعيار الثاني؛ ضع علامة I أو II بجانب المعيار الذي اُعتبر أكثر أهمية من الاثنين.
- قارن المعيار الأول بالمعيار الثالث؛ ضع علامة على الأكثر أهمية في الاثنين مرة أخرى، وبمجرد تصنيف المعيار الأول مقابل جميع المعايير الأخرى، انتقل إلى المعيار الثاني وقارنه بالمعيار الثالث، وضع علامة بجانب المعيار الذي حكمت بأنه أكثر أهمية.
- صنف المعيار الثاني مع المعيار الرابع، وكذلك حتى يتم تصنيفه مقارنة بباقي المعايير في القائمة. لا يتم تصنيف المعيار الثاني والفائز مقارنة بالمعايير التي تظهر أعلى منه بالقائمة لأن ذلك تحقق عندما مرت تلك المعايير بهذه العملية من قبل.[5]
- عد العلامات أو الأصوات لكل معيار في القائمة واكتب الإجمالي على يمين المعيار والعلامات.
- راجع إجمالي كل معيار، وحدد كم عدد المعايير المدرجة لاستخدامها في مصفوفة الترتيب الموزون، وضع علامة نجمة على هذه المعايير. لاحظ أن أكثر من خمسة أو ستة معايير نادرًا ما تقدم اختلافاً كافياً يستحق الوقت والخبرة.
- واصل تصنيف كل معيار بالمعايير التي تليه حتى تكتمل القائمة.

- **الخطوة 4:** اقسم عدد الأصوات التي تلقاها كل معيار على إجمالي عدد الأصوات لجميع المعايير المحددة،(على سبيل المثال: إذا كان إجمالي عدد الأصوات للمعايير المحددة هو 15، والمعيار الأول حصل على 5 أصوات، اقسم 5 على 15 لتحصل على 33.، والمعيار الثاني حصل على 4 أصوات إذن اقسم 4 على 15 لتحصل على 0.27 "سيقرب 26.7 بالمائة إلى 0.27"، ه,كذا من خلال المعايير المختارة، تأكد من أن إجمالي النسبة المئوية للمعايير يصل إلى 100 بالمائة بالضبط بتقريب الأرقام كما هو مطلوب).
- **الخطوة 5:** أدخل المعايير في مصفوفة الخيارات كعناوين أعمدة تبدأ بالعمود الثاني. لاحظ أن عنوان العامود الأول هو خيارات. ضع النسبة المئوية لكل معيار معه في عنوان العامود. الترتيب الذي يتم إدخال المعايير فيه ليس مهمًا ، ولكن يمكن تجنب الارتباك إذا أُدخل المعيار ذو النسبة المئوية الأكبر في العمود الأول وإضافة الباقي بترتيب تنازلي.
- **الخطوة 6:** التصنيف الزوجي للخيارات مبني على المعيار الأول من وجهة نظر متخذ القرار لدى

[5] بمعنى أن لا يتم تصنيف المعيار الثاني مقارنة بالمعيار الأول، لأن هذا التصنيف قد تم حينما صُنف المعيار الأول مقارنة بالمعايير الأخرى من قبل (المترجم).



الحصم. يتم تحقيق الترتيب الزوجي تمامًا وفق الإجراء المستخدم في الخطوة 4 لتصنيف المعايير.

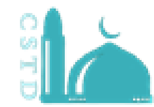
- قارن الخيار الأول مع الخيار الثاني، وحدد الخيار الذي يلبي المعايير بصورة أكبر.
- بعد ذلك ضع علامة (1 أو X) في المربع عند التقاطع للحصول على أفضل خيار للمعايير.

- بعد التصنيف الزوجي لجميع الاختيارات بالنسبة للمعيار الأول انتقل إلى المعيار الثاني (العمود) ورتب جميع الخيارات مقابل هذا المعيار ، وما إلى ذلك ، حتى يتم استخدام جميع المعايير لترتيب الخيارات.
- **الخطوة 7:** احسب عدد العلامات (الأصوات) في كل مربع في المصفوفة تحت المعايير واكتب الرقم في المربع، بعد ذلك اضرب الرقم في وزن المعيار (النسبة المضافة مع المعيار في أعلى العمود)، واكتب النتيجة (نتيجة الضرب) في المربع أيضًا.
- **الخطوة 8:** بمجرد أن يتم ضرب جميع المربعات ذات العلامات في النسبة المئوية لهذا المعيار ووضعها في المربع المناسب ، قم بإضافة المنتج (نتيجة الضرب) في كل مربع لكل خيار (صف). أي ، أضف جميع الأرقام النهائية في كل مربع عبر الصف وضع الإجمالي في العمود الأخير لهذا الخيار (الصف). يمكن أن يكون هذا الرقم أكبر من 1 (على سبيل المثال ، 2.58). الصف الذي يحتوي على أكبر إجمالي هو الخيار الأكثر احتمالاً.

3-51. قم بإنهاء مراجعة التصنيف المرجح عبر إجراء فحص سلامة النتائج ومراجعة تأثير المعايير المرجحة على النتيجة النهائية. يجب أن تقدم هذه المراجعة البصيرة اللازمة لتقديم النتائج بطريقة واضحة ومقنعة للعملاء.

3-52. يمكن أن يساعد ما يلي عند استخدام الترتيب المرجح:

- استخدم لونا مختلفا لكل معيار وبديل خلال التصنيف الزوجي لجعل الاختيارات شفافة (من السهل مراجعتها أو إعادة إنشائها).
- على الأقل سيقدم نظرة ثاقبة للمحلل عن تفاعل المعايير من وجهة نظر متخذ القرار الحصم.



الخطوة الأولى

الخيارات					الإجمالي
لومبادكا					
بوسكانا					
سيبارتا					
راتيكانا					
ليميتيكا					

الخطوة2

الأمن
النقل
القوى العاملة
القوة الكهربية
المياه
الوقود
الإسكان الفاخر
التخلص من النفايات
مناطق الترفيه

الخطوة 3

الأمن	IIIII	5*
النقل	III	3
القوى العاملة	III	3
القوة الكهربية	IIIIII	6*
المياه	IIIIIII	7*
الوقود	II	2
الإسكان الفاخر	I	1
التخلص من النفايات	IIIIII	6*
مناطق الترفيه		0

الخطوة 4

الأمن	5
القوة الكهربية	6
المياه	7
التخلص من النفايات	6
إجمالي	**24**
0.29 = 24 / 7	
0.25 = 24 / 6	
0.25 = 24 / 6	**1.00**
0.21 = 24 / 5	

ملاحظة: في الخطوة الثالثة علم المعيار ذات أعلى عدد من الأصوات بعلامة (*). هذا المعيار سيتم استخدامه في مصفوفة الخيارات.

الخطوة 5:

الخيارات	المياه .29	القوة الكهربية .25	النفايات .25	الأمن .21	الإجمالي
لومباكا					
يوسكانا					
سيبارتا					
راتيكانا					
ليميتيكا					

الخطوة 6:

الخيارات	المياه .29	القوة الكهربية .25	النفايات .25	الأمن .21	الإجمالي
لومباكا	I	III	II	II	
يوسكانا	III	II	I	I	
سيبارتا	II	I	IIII	III	
راتيكانا		IIII	III		
ليميتيكا	IIII			IIII	

الخطوة 7:

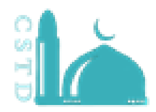
الخيارات	المياه .29	القوة الكهربية .25	النفايات .25	الأمن .21	الإجمالي
لومباكا	.29 1 I	.75 3 III	.50 2 II	.42 2 II	
يوسكانا	.87 3 III	.50 2 II	.25 1 I	.21 1 I	
سيبارتا	.58 2 II	.25 1 I	1.00 4 IIII	.63 3 III	
راتيكانا	0 0	1.00 4 IIII	.75 3 III	0 0	
ليميتيكا	1.16 4 IIII	0 0	0 0	.48 4 IIII	

الخطوة 8:

الخيارات	المياه .29	القوة الكهربية .25	النفايات .25	الأمن .21	الإجمالي
لومباكا	.29 1 I	.75 3 III	.50 2 II	.42 2 II	1.96
يوسكانا	.87 3 III	.50 2 II	.25 1 I	.21 1 I	1.83
سيبارتا	.58 2 II	.25 1 I	4 IIII 1.00	.63 3 III	2.46

راتيكانا	0 0	4 IIII 1.00	.75 3 III	0 0	1.75
ليميتيكا	4 IIII 1.16	0 0	0 0	.48 4 IIII	2.00

شكل 3-6. مثال للوزن المرجح.



الفصل الرابع: تقنيات التحليل التشخيصي

يناقش هذا الفصل تقنيات التحليل التشخيصي التي يستخدمها محللو الاستخبارات بشكل روتيني. كما يناقش بالتفصيل التقنيات الشائعة للكشف عن الخداع، والتحقق من الافتراضات الرئيسة، وفحص جودة المعلومات، والمؤشرات ، وإجراء الدراسات.

نظرة عامة

4-1. الغرض الأساسي من تقنيات التشخيص هو جعل الحجج التحليلية والافتراضات و/ أو فجوات الاستخبارات أكثر شفافية.

4-2. تُستخدم التقنيات التالية على المستويات الاستراتيجية والعملياتية والتكتيكية لبعض الوقت. كما اُستخدمت بصورة دورية من قبل أفراد الاستخبارات القائمين بعملية التحليل الاستخباري. وفيما يلي تقنيات التحليل التشخيصي التي ستُناقش في هذا الفصل:

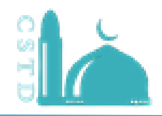
- كشف الخداع.
- التحقق من الفرضيات الرئيسية.
- اختبار جودة المعلومات.
- المؤشرات.

4-3. غالباً ما تُستخدم تقنيات التشخيص بالاشتراك مع معظم التقنيات التحليلية الأخرى التي تمت مناقشتها في هذا الدليل لزيادة تعزيز التقييمات والاستنتاجات التحليلية.

كشف الخداع

4-4. الخداع هو عمل عدائي يهدف إلى التأثير على تصورات وقرارات وتصرفات الآخرين لصالح الخصم. وكشف الخداع عبارة عن مجموعة من قوائم التدقيق بإمكان المحللين استخدامها لتحديد متى يدور الأمر حول خدعة وما إذا كان الخداع قائمًا بالفعل، وكذلك تساعد في استنتاج ما الذي ينبغي القيام به لتجنب هذا الخداع.

4-5. تاريخيا، طالما كان التحليل الاستخباري عرضة للخداع. وفي الواقع، نادرًا ما يتحقق المحللون من الخداع حتى عندما يكون هناك تاريخ معروف لاستخدامه. يدرك المحللون المخضرمون أنه ليس بوسعهم افتراض صحة جميع المعلومات التي تم جمعها، لكن القليل منهم يعرفون كيفية تضمين هذه المخاوف بشكل فعال في ممارسات عملهم اليومية. فإدراك المحلل أن بعض المعلومات قد تكون خادعة



بشكل متعمد، يضع عبئا إدراكيا ثقيلًا على كاهله.

حقائق

4-6. على الرغم من أن اكتشاف الخداع يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أنه ينبغي على المحللين القلق من توظيف الخداع عندما يكون لدى الخصم الكثير ليربحه عبر إنكار المعلومات أو التلاعب بنظم جمع المعلومات وبالمحللين. كشف الخداع هو أداة فعالة للمساعدة في التحقق من صحة المعلومات المجمعة وكذلك صحة الاستنتاجات والتقييمات الأخرى المبنية باستخدام تقنيات أخرى.

4-7. عند محاولة تقييم المعلومات المقدمة لاستخلاص النوايا أو أنماط السلوك، يجب على المحللين أن يضعوا في اعتبارهم ما إذا كانت هذه المعلومات حقيقية، أم أنها حملة تضليل لإعادة توجيه جهود جمع المعلومات أو الدفع باتجاه استنتاجات أخرى.

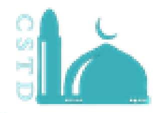
4-8 . يمكن لمحاولة كشف الخداع أن تعزز التحليل وتعزز فعالية التقنيات التحليلية الأخرى. وفي أوقات أخرى قد يضع المحللون الكثير من الثقة في فعالية الأساليب الأخرى إذا لم يضعوا في اعتبارهم إمكانية تعرضهم للخداع.

طريقة العمل

4-9. على المحلل أن يعتبر وبصورة مستمرة أن قاعدته المعلوماتية عرضة للخداع، ولا يمكن استبعاد هذه الاحتمالية ببساطة لمجرد عدم وجود دليل على الخداع. فإذا وقع الخداع بصورة احترافية، فعلى المحقق ألا يتوقع أن يرى أي دليل من الفحص الأولي.

4-10. يجب على المحلل أن يقيم التقارير الرئيسية بناءً على أربعة معايير:

- هل لدى التهديد الدافع والفرصة والوسائل؟
  - الدافع (ما هي أهداف الخصم؟)
  - القنوات (ما هي الوسائل المتاحة؟)
  - الأخطار (ما خطورة الكشف عن الأمر؟).
  - التكاليف (هل يمكن للخداع أن يتحقق؟).
  - التغذية الراجعة (هل يمكن للخصم رصد توظيف الخداع؟).
- هل سيكون الخداع المحتمل متماشياً مع ممارسات الخصم السابقة؟



- هل لدى الخصم تاريخ من الخداع؟
- هل هذا الخداع يتلائم مع الأنماط السابقة؟
- إذا لم يكن الأمر كذلك، فهل هناك سوابق تاريخية أخرى؟
- إذا لم يكن الأمر كذلك، فهل هناك ظروف متغيرة قد تفسر هذا الشكل من الخداع؟

• هل لدينا ما يدعو للقلق بشأن قابلية التلاعب بنا من جانب الخصم؟
  - هل المصدر موثوق؟
  - هل لدى المصدر إمكانية الوصول لهذه المعلومات؟
  - هل المصدر عرضة للتحكم أو التلاعب به من قبل الخصم؟

• ما الذي يمكن تعلمه من تقييم الدليل؟
  - ما مدى دقة تقارير المصدر؟
  - هل سلسلة الأدلة متاحة بأكملها؟
  - هل تم فحص الدليل بشكل نقدي؟
  - هل تتعارض الأدلة المستمدة من مصدر واحد مع المصادر الأخرى؟
  - هل توفر مصادر المعلومات الأخرى أدلة داعمة؟
  - هل غياب الدليل غير معتاد؟

4-11. وجد المحللون أن القواعد التالية فعالة في كشف الخداع:

- تجنب الاعتماد المفرط على مصدر واحد للمعلومات.
- ابحث واستمع إلى آراء المعنيين بمضمون التقارير.
- كن مرتابا في المصادر البشرية، أو المصادر الفرعية التي لم تلتق بها شخصياً، وكذلك تجاه من لا تعرف بوضوح كيف ومن أين حصلوا على المعلومات.
- كن حذرًا من المعلومات التي يبدو أنها سهلة الجمع للغاية، وكذلك من تلك التي تكون ملائمة بامتياز لإكمال الصورة.
- ابحث دائمًا عن أدلة مادية (وثائق - تقارير - صور) بدلًا من الاعتماد الحصري على ما يقوله أحدهم.
- ابحث عن نمط تبدو خلاله معلومات المصدر صحيحة ودقيقة في البداية، ولكن ثبت بعد ذلك أنها خاطئة.
- ضع وقيم مجموعة كاملة من الفرضيات في بداية المهمة.

- اعرف القيود، وكذلك قدرات الجمع والمصادر والمخادعين المحتملين.

4-12. بالإضافة إلى استخدام تقنية الكشف عن الخداع، بإمكان المحللين أيضا استخدام تقنية تحليل الفرضيات المتنافسة التي ناقشها الملحق أ. ففي هذه الحالة، سيطرح المحللون بشكل صريح الخداع كأحد التفسيرات المتعددة لوجود أو غياب المعلومات.

اختبار الفرضيات الرئيسية

4-13. الفرضية الرئيسية هي أي فرضية يقبلها المحللون على أنها صحيحة وتشكل أساس التقييم، على سبيل المثال: قد يركز التحليل العسكري بصورة حصرية على تحليل المتغيرات التقنية والعسكرية الرئيسة للقوة العسكرية ويفترض أن هذه القوات ستعمل في بيئة معينة (صحراء، سهول مفتوحة، القطب الشمالي).

حقائق

4-14. إن إفتراض ظروف أوافتراضات أخرى قد يؤثر بصورة جذرية على التقييم. تاريخيا، كان على التحليل الأمريكي لعمليات حلف وارسو ضد حلف شمال الأطلسي أن يفترض"مستوى من عدم المصداقية من الجانب السوفيتي (مثلا: هل ستقاتل تلك القوات فعلًا).

- في هذه الحالة كان هنالك مستوى عالي من عدم اليقين، فاعتماداً على مستوى الموثوقية الذي يفترضه المرء، يمكن للمحلل أن يتوصل إلى استنتاجات مختلفة للغاية حول عملية هجومية سوفيتية محتملة.

- عندما يقوم الاقتصاديون بتقييم آفاق الإصلاحات الاقتصادية الأجنبية، ربما يفترضون -عن عمد أو عن غير عمد- درجة من الاستقرار السياسي في تلك الدول أو المنطقة قد تستمر أو لا تستمر في المستقبل.

- وعلى غرار ذلك، قد يستعرض المحللون السياسيون الذين يراجعون الاستقرار المحلي لدولة نامية معينة، ويفترضون دون وعي ثبات أسعار النفط. بينما عندما يتقلب هذا المحدد المحتمل للأداء الاقتصادي -أي عندما يتقلب سعر النفط- يتعرض الاستقرار المحلي لهذه الدولة للتقلب -تبعًا لتقلب أسعار النفط-.

4-15. تشير جميع الأمثلة السابقة إلى أن المحللين غالباً ما يعتمدون على افتراضات معلنة وغير معلنة

لإجراء تحليلاتهم. وليس الهدف هنا تقويض الافتراضات الرئيسية أو التخلي عنها ؛ إنما جعلها واضحة وتحديد المعلومات أو التطورات التي تتطلب إعادة النظر فيها.

4-16. يعتبر التحقق من الافتراضات الرئيسية مفيدًا للغاية في بداية المهمة التحليلية. ويمكن أن تصبح إعادة فحص الافتراضات ذات قيمة أيضًا في أي وقت قبل الوصول للحكم النهائي. وربما يكون تحديد الافتراضات الخفية أمرًا صعباً لأنها أفكار نعتبرها صحيحة، وإن كانت غالباً دون وعي، وبالتالي نادراً ما يتم فحصها أو تحديها.

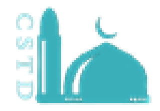
4-17. تحديد فرضيات العمل بوضوح يساعد المحلل على فهم العوامل الرئيسية التي تشكل المشكلة، وينشط عملية التفكير. وبالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه التقنية في تفسير الجدل المنطقي مع فحص التفكير المعيب المحتمل. ويجب أن تجري فحوص الفرضيات الأساسية بشكل تعاوني لأنه لا يمكن لفرد واحد القيام بالمراجعة الذاتية.

طريقة العمل

4-18. يتطلب التحقق من الفرضيات الأساسية أن يضع المحللون في اعتبارهم مدى اعتماد تحليلهم على صحة مقدمات محددة. وستساعد الخطوات التالية المحللين على:

- مراجعة خط التفكير التحليلي الحالي المتعلق بالقضية محل البحث. ما الذي تعتقد أنك تعرف؟ ما هي التفاصيل الرئيسة التي تساعد في قبول صحة هذا الافتراض؟ (اكتبها من أجل المراجعة التحليلية).
- وضح جميع المقدمات المعلنة والضمنية في الاستخبارات النهائية المقبولة باعتبارها صحيحة.
- تحدى الافتراض؛ تساءل لماذا يجب أن تكون الافتراض صحيحا؟ وهل هو صالح في كل الأحوال؟ ما هي درجة الثقة في تلك الإجابات الأولية؟
- نقح قائمة الفرضيات الأساسية بحيث تحتوى فقط على تلك التي "يجب أن تكون صحيحة" من أجل الحفاظ على الخط التحليلي الخاص بك. وضع في الاعتبار الأحوال والمعلومات التي قد لا تصمد أمامها هذه الافتراضات.

4-19 اطرح هذه الأسئلة خلال المعالجة:



- ما مدى الثقة في صحة هذه الفرضية؟
- ما الذي يفسر درجة الثقة في الافتراض؟
- ما هي الظروف أو المعلومات التي قد تقوض هذا الافتراض؟
- هل من المحتمل أكثر أن تميل الفرضية الرئيسية إلى عدم اليقين أم أنها عامل رئيسي؟
- إذا ثبت أن الافتراض خاطئ ، هل سيؤثر ذلك بصورة كبير على المسار التحليلي؟ وكيف؟

اختبار جودة المعلومات

4-20. تُقيّم تقنية اختبار جودة المعلومات مدى اكتمال وصحة المعلومات المتاحة، سواء بشكل مستقل أو بالاشتراك مع مصادر أخرى. وفي حال التخطيط لإجراء تقييم تحليلي كبير، فعلى المحللين عندئذ مراجعة جودة معلوماتهم بشكل فردي أو جماعي، وتحديث فهمهم لنقاط القوة والضعف - المتعلقة بصحة هذه المعلومات- في التقارير السابقة التي يعتمد عليها خط التفكير التحليلي. فبدون فهم السياق والظروف التي تيسر بموجبها الحصول على هذه المعلومات المهمة، سيكون من الصعب على المحللين تقييم صحة هذه المعلومات وتحديد مستوى الثقة في تقييمات الاستخبارات.[6]

4-21. يجب إجراء مراجعات دورية لجودة المعلومات بعد الفحص الأولي لمنع الافتراضات أو الأحكام الضعيفة من أن تصبح حقيقة بمرور الوقت.

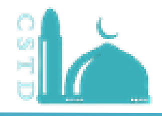
حقائق

4-22. يعتبر وزن صحة المصادر سمة أساسية لأي تفكير نقدي. علاوة على ذلك، فإن تحديد مدى ثقة المرء في الأحكام التحليلية يعتمد في النهاية على مدى دقة وموثوقية الأساس الذي بنيت عليه المعلومة. يجب على المحللين الحكم على دقة وموثوقية المعلومات. وبالتالي ينبغي أن يكون التحقق من الجودة النسبية للمعلومات عملية مستمرة.

4-23. تحديد جودة المعلومات بصورة منعزلة عن مصدر المعلومة أمر هام لضمان عدم وجود توفيقات غير مبررة أو دعم من أحدهما للآخر، فقد يكون هناك مصدر ممتاز للمعلومات وفي نفس الوقت بإمكانه تمرير -عن علم وبصورة لا يمكن إنكارها- معلومات عبر سلسلة من ثلاثة أو أربعة أشخاص ربما يكون مستوى دقتهم ضعيفا، ولذا يجب أن تظل المراجعتان منفصلتان. وبإمكان هذا الاختبار أن:

---

[6] أحيانًا تتوفر بعض المعلومات وفق ظروف ومؤثرات -سياسية أو أمنية أو اقتصادية أو ما شابه- تؤثر على موضوعية الاستخبارات وفق بعض التحيزات المسبقة.



- يقدم أهم القواعد لتحديد مدى الثقة في التقييمات والأحكام.
- يقدم فرصة لتقليل الانحياز الاستيعابي أو التأكيدي[7] من قبل المصدر.
- يقدم فرصة للإمساك بأخطاء التفسير.
- يتيح التعرف على الفجوات الاستخبارية.
- يساعد في التعرف على متى ينبغي أن نقلق من الكذب أو الخداع.
- يعطي الفرصة للمحلل للتعبير بوضوح للعملاء عن سبب ثقته بفهمه لجوانب المشكلة.

4-24. يمكن أن يقع المحلل عرضة للإبلاغ الدائري[8] أو للتحيز القائم على المصدر عند مراجعة جودة المعلومات. ويمكن العثور على المعلومات المهمة في بعض الأحيان في تقارير من مصادر مصنفة كمصادر ذات سجل ضعيف أو ليست لديها القدرة على الوصول لمثل تلك المعلومات. قد يؤدي تجاهل المعلومات على أساس الجودة بمعزل عن المصدر إلى رفض المعلومات دون مبرر. عندما يعمل محلل واحد في نفس الموضوع أو المنطقة لفترات طويلة ، فقد لا يشعر المحلل بأهمية التغييرات التدريجية. وبامكان استخدام المؤشرات أن يخفف من هذا الاحتمال.

طريقة العمل

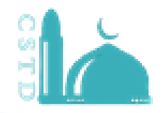
4-25. لكي تكون مراجعة المعلومات فعالة بصورة كاملة، يحتاج المحللون إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات الأساسية عن المصادر، وغالبًا ما تكون معرفة الظروف التي تم فيها الحصول على التقارير أمرًا بالغ الأهمية لفهم صحتها. وبهذه المعلومات، يجب على المحللين عندئذ كحد أدنى:

- مراجعة جميع مصادر المعلومات للتأكد من دقتها. وتحديد أي من هذه المصادر أكثر حساسية أو إقناعًا.
- تحديد ما إذا كان لديهم تعاون كاف و / أو قوي بين مصادر المعلومات.
- إعادة فحص المعلومات المرفوضة مسبقًا في ضوء الحقائق أو الظروف الجديدة.
- تحديد أي تقارير دائرية وإعلام المحللين الآخرين بها؛ كما يجب مراجعة التحليل المستند إلى تقارير دائرية لتحديد مدى اعتماد الحكم الذي أصدره عليها.
- ضع في الاعتبار تفسير المعلومات الغامضة وتقديمها بصورة ملائمة.
- أشر إلى مستوى الثقة الذي يمكن وضعه في المصادر التي يُرجح أن تظهر في التقييمات التحليلية المستقبلية.

---

[7] الانحيازات التي قد تؤثر على المصدر حال نقله للمعلومة.

[8] سبق شرحه في 2-43



4-26. يجب أن يتجنب المحللون عن وعي ربط المصدر بالمعلومات حتى اكتمال فحص جودة المعلومات. إذا كان ربط المصدر بجودة المعلومات يغير من الرأي تجاه المعلومات ، فيجب على المحللين التأكد من قدرتهم على توضيح السبب. يجب على المحللين تطوير واستخدام جدول بيانات لتتبع المعلومات وتسجيل مدى ثقتهم في جودة المعلومات للتذكير بشكل دائم بالنتائج المتوصل لها.

المؤشرات

4-27. تحديد المؤشرات ومراقبتها مهمة أساسية في التحليل الاستخباري، لأنها الوسيلة الرئيسية لتجنب المفاجأة. غالباً ما ترتبط المؤشرات بالبحث عن مؤشرات تنبؤية.

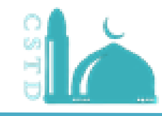
حقائق

4-28 المؤشرات ،هي الأساس لتطوير الوضع. وفي الاستخدام الاستخباري تعرف المؤشرات بأنها صنف من المعلومات التي تعكس نية أو قدرات خصم ما في تبني أو رفض مسار من العمل (النشرة المشتركة 2-0). فالمؤشر هو دليل إيجابي أو سلبي على نشاط الخصم أو على خصائص منطقة العمليات التي تشير إلى نقاط الضعف لدى الخصم، وعلى تبني الخصم أو رفضه لنشاط محدد، أو قد يؤثر على اختيار القائد لنمط معين من السلوك. وقد تنتج المؤشرات عن الأفعال السابقة أو من فشل الخصم في القيام بفعل معين. و يدمج المحلل الاستخبارات المجمعة كافة المصادر للتأكد من دلالة الأنشطة المعادية، ويُمكِن اختبار المؤشرات وتأكيدها المحلل من التجاوب مع أولويات الاحتياجات الاستخبارية.

4-29 إذا كان المؤشر جزءا من خطة خداعية، فقد تكون الاستنتاجات المستندة إليه غير صحيحة، وعلى الرغم من أن المؤشرات قد تكون دلائل تشير إلى أنشطة الخصم أو قدراته أو نقاط ضعفه أو نواياه، إلا أنها قد تكون خادعة وتقود المحللين إلى وضع تقديرات استخبارية خاطئة، فتذكر أن التقدير ليس أمرًا مؤكدا، وإنما هو رأي مبني على حقائق وتحليل لموقف محدد.

4-30. على المحللين أن يتجنبوا التصرف بناءً على مؤشر منفرد، فدمج مؤشرات متعددة مع العوامل الأخرى أمر جوهري قبل أن يكون بإمكان المحلل أن يختبر الأنماط والنوايا العدائية. يساعد أركان الحرب المحللين على تطوير المؤشرات التي قد تكون عملية في تلبية المتطلبات المعلوماتية الاستخبارية للقادة، فالمؤشرات تؤدي دورها كوسائل للتنبؤ عبر جميع المستويات الاستراتيجية والعملياتية والتكتيكية. انظر مستويات الحرب في (ADRP 3-0).

4-31. قد يحاول الخصم خلق أنماط خاطئة أو مضللة عبر تزويد القوات الصديقة بمؤشرات خاطئة.



يكتشف المحللون هذه المؤشرات الخاطئة، ثم يحللونها ليحددوا نمط السلوك الواقعي الذي يحاول الخصم مباشرته، وعلى المحلل أن يكتشف الخداع من خلال مقارنة المؤشرات والاستخبارات والمعلومات العسكرية من جميع المصادر ببعضها ليؤسس صورة دقيقة لمنطقة العمليات. ونظرا لأن استخدام المؤشرات هو أحد الأجزاء الهامة في تحديد أنماط سلوك الخصم، فمن الضروري أن يزن المحللون جميع المؤشرات بعناية.

4-32. ينبغي على المحللين تجنب إجراء تقييم بناءً على مؤشر واحد. إن دمج مؤشرات متعددة ومراجعة الأهداف ذات القيمة العالية والسلوك الأكثر ترجيحا للخصم مع وضع مركز ثقل الخصم في الاعتبار، سيقود المحللين لمعرفة النوايا والقدرات الواقعية للخصم.

4-33 يقوم المحللون بالتالي :

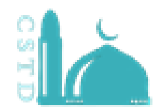
- ربط سلسلة من الوقائع أو الإنذارات للإشارة إلى مؤشر أعلى.
- استخدام المؤشرات لتقييم أحداث أو أنشطة محددة تتوقع السلوك المحتمل لتصرفات الخصم.
- استخدام المؤشرات لتحديد الأحداث أو الأنشطة التي يُحتمل أن تحدث لقوات الخصم من أجل أن يتبع نمطا محددا من السلوك.

4-34. يتبع المحللون الخطوات التالية لتحديد المؤشرات المتعلقة بالمهمة:

- طور المؤشرات.
- حدد الوزن النسبي للمؤشرات.
- حلل المؤشرات.
- استخدم المؤشرات.

الخطوة 1: طور المؤشرات:

4-35. عند تطوير المؤشرات يبدأ محللو الاستخبارات من الحدث، ويعودون إلى الوراء، ويدرجون أكبر عدد ممكن من المؤشرات. وبإمكان المحللين إزالة بعض المؤشرات فيما بعد إذا رأوا أنها غير ضرورية.



4-36. يجب أن يستوفي كل مؤشر خمسة معايير:

- أن يكون قابلا للملاحظة والقياس: لابد أن تكون هنالك بعض التوقعات المعقولة التي إن كانت حاضرة سيكون من الممكن ملاحظة المؤشر ورفع التقارير عنه من مصدر موثوق. فإذا كان المؤشر يراقب التغيير على مدار الوقت، فيجب أن يكون قابلاً للقياس على مدار الوقت.

- أن يكون ذا صلة: يجب أن يكون المؤشر ذا صلة واضحة بالحالة النهائية التي يحاول المحلل التنبؤ بها أو تقييمها، ويجب أن يكون غير متسق مع كل أو على الأقل بعض التفسيرات أو النتائج البديلة. ويجب أن يقيس بدقة المفهوم أو الظاهرة قيد النظر.

- أن يكون موثوقًا: يجب أن يكون جمع البيانات متسقًا عند استخدام طرق قابلة للمقارنة. ويجب على أولئك الذين يراقبون البيانات ويجمعونها مراعاة نفس الأشياء. وتتطلب الموثوقية تعريفًا دقيقًا للمؤشرات.

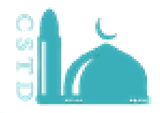
- أن يكون مستقرا: يجب أن يكون المؤشر صالحاً طوال الوقت بما يسمح بالمقارنة ومتابعة الأحداث. وفي الحالة المثالية يجب أن يكون المؤشر قابلا للملاحظة في وقت مبكر حتى يكون لدى المحلل ومتخذ القرار الوقت ليتصرفوا بناءً عليه.

- أن يكون متفردًا: يجب أن يقيس المؤشر شيئا واحدًا فحسب، بحيث يشير بالتعاون مع المؤشرات الأخرى إلى الظاهرة محل الدراسة، والمؤشرات القيمة هي تلك التي لا تتوافق فقط مع سيناريو أو فرضية محددة ولكنها أيضًا لا تتسق مع جميع السيناريوهات البديلة الأخرى.

4-37. هل المؤشرات شاملة وحصرية؟ هل تم إنشاء عدد كاف من المؤشرات عالية الجودة لكل سيناريو للقيام بتحليل فعال؟ هل بالإمكان توظيف المؤشرات للمساعدة في الكشف عن هجوم مخطط أو منع نمط معين محتمل من سلوك العدو؟

4-38. تعد المعرفة والفهم المشترك لسمات الخصم وللبيئات العملياتية المختلفة أمورا أساسية لضمان تغطية جميع الجوانب، يمكن أن يكون هذا بسيطا مثل استخدام عوامل مميزة للخصم في سيناريو أكثر تقليدية. وفي حال تقديم تقرير تقييم الأداء، فقد يشمل تطوير المؤشر ما يلي:

- خصائص الخصم: وبالأخص التكوين، التنظيم، التكتيكات، التدريب، الإدامة، الكفاءة القتالية.



- الخصائص الإلكترونية: تحديد روابط وأنظمة التواصل التناظرية والرقمية، وكذلك الوحدات المعاونة.
- الشخصيات.
- الموقع في منطقة العمليات لتوقع نشاط معادي محدد.

ملاحظة: في المهام المتعلقة بالاستقرار أو الدعم الدفاعي لمهام السلطات المدنية أو مهام وكالة التعاون الأمني الدفاعي قد يكون من الأكثر ملائمة استخدام تساؤلات مثل من؟ وماذا؟ ومتى؟ وأين؟ ولماذا؟ ومن؟ وبأي قوة؟ (لتطوير المؤشر انظر ملحق أ)

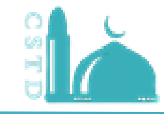
الخطوة 2: وزن المؤشرات:

4-39. يزن المحللون المؤشرات للمساعدة في التغلب على عدم اليقين. وغالباً ما يواجه محللو الاستخبارات مؤشرات متضاربة ناتجة عن:

- الخداع المتعمد.
- التنفيذ السئ للمهمة.
- التردد المؤقت (التردد في اتخاذ القرار).
- الانتقال بين المهام.
- النشاط العشوائي.
- المعلومات غير الكاملة أو غير الدقيقة.
- عدم اليقين أو الشك في المؤشر ذاته.

4-40. عند مواجهة مؤشرات مشكوك فيها أو متضاربة، يزن المحللون بعض المؤشرات بشكل أكبر من غيرها لتحديد نية الخصم الحقيقية. وليس من السهل القيام بذلك حيث يستلزم الأمر وقتاً وخبرة ليصبح المرء ماهراً في ربط المؤشرات بأنماط سلوك العدو.

4-41. يقوم مساعد رئيس الأركان وأركان الاستخبارات (G-2) بوضع قائمة بالمؤشرات، ويرتبوها حسب الأولوية . ويحدد هذا الترتيب الوزن النسبي لكل مؤشر مقارنة بالمؤشرات الأخرى، وبغض النظر عن وزن أو قيمة المؤشر إلا أنه من الخطير استخلاصات استنتاجات من مؤشر واحد، فالمحلل يقوم بدمج المؤشر مع المؤشرات والعوامل الأخرى وبعد ذلك يحدد الأنماط والنوايا العدائية. قد يقوم المحلل بتطوير مؤشرات دائمة أو محددة لتلبية متطلبات تقييم الأداء الخاصة بالقائد ومتطلبات المعلومات. فالمعلومات المجمعة والاستخبارات المقدمة من خلال المؤشرات وكذلك جهود الإنذار



تقود التخطيط على المستوى التشغيلي ومتطلبات المعلومات الاستخبارية على المدى الطويل. ويستخدم المحلل تلك المؤشرات للإحالة على أحداث وأنشطة محددة مع اتجاهات الخصم المحتملة وأنماط سلوكه.

4-42. إن المؤشرات الأكثر وضوحا ليست بالضرورة هي الأفضل تصويرا لنمط سلوك الخصم، فقد تكون المؤشرات الواضحة بمثابة عناصر في خطة خداعية. ولكن يمكن أن يساعد التحليل الناجح للمؤشرات في تأكيد أو نفي أنماط سلوك الخصم ولذا فهو أمر جوهري في دعم القائد. ومع ذلك فمن المهم عدم البحث عن مؤشرات متوقعة لأنماط سلوك الخصم أو حتى مجرد توقعها على الإطلاق، فالقادة يستخدمون المؤشرات كإنذار على حدوث شيء ما، لكنهم يطالبون محللي الاستخبارات بالبحث بصورة أعمق عن: لماذا؟ وماذا؟ المتعلقة بالموقف، ويضعون قائمة مؤشرات محددة للموقف.

4-43. أثناء القتال غالباً ما يواجه المحلل مؤشرات متضاربة. فقوات العدو ستبذل جهوداً كبيرة لخداعنا عبر بلورة مؤشرات تشير إلى نمط معين من السلوك لا ينوي العدو تبنيه فعلاً. وقد تستخدم قوات العدو أنماطا متعلقة بالهجوم والدفاع والتعطيل في آن واحد. وقد تنتج هذه الأنماط المتضاربة عن خداع متعمد أو تنفيذ غير دقيق أو تردد مؤقت أو نشاط عشوائي أو معلومات غير دقيقة أو مكتملة.

4-44. يحتاج المحل إلى معرفة دقيقة بالخصم وبخصائص البيئة العملياتية التي من شأنها التأثير على العمليات العسكرية. المعرفة التفصيلية بتنظيم العدو ومعداته وعقيدته التكتيكية وأساليب إمداده أمر شديد الأهمية. كذلك من الأمور الهامة تحديد مستوى معرفة الخصم المحتملة بالمنطقة الخاضعة للقوات الصديقة، وشخصيات قادة الخصم، وكذلك الأداء السابق لوحدات الخصم المعادية.

على المحلل أن يضع طريقة للتعرف على تلك المؤشرات الأكثر دلالة على أنماط سلوك الخصم، وتوجد العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها بشكل فردي أو مجتمعة.

4-45. أحد تقنيات كشف نية العدو هي وضع أصل أو مصدر المؤشر في الاعتبار أو لماذا يقدم العدو نمطًا محددًا. تنبثق المؤشرات عن المنطق العسكري والتدريبات العقائدية والقيود التنظيمية والبيروقراطية أو شخصية قائد العدو.

4-46. تعمل مصفوفة الأحداث وخطة جمع المعلومات كأدوات مهمة للمحللين لتوثيق تطور الأحداث. وعبر تطوير هذه المنتجات بطريقة منطقية أو تدريجية أو خطوة بخطوة، غالباً ما توفر

إجابات سهلة لضباط الاستخبارات G-2/S-2 خلال المراحل الأولية للحدث. ومع ذلك قد يكون هناك ميل إلى الاعتماد المفرط عليهم. وتميل المؤشرات أيضًا إلى تثبيط التفكير التحليلي حيث تكون الصورة الكلية للحدث أكثر وضوحا.

4-47. في حين أنه من المهم فهم مؤشرات النشاط العسكري والبحث عنها، لايستطيع المحللون تجاهل مؤشرات معينة قد لا تتلائم مع الاهتمامات العسكرية. وينظر محللو (استخبارات كافة المصادر)على المستويين العملياتي والاستراتيجي في توافر موارد مثل التمويل والوقود وقدرة الدولة على إدامة جيشها.

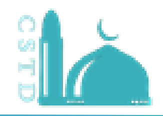
الموارد المالية

4-48. الموارد المالية هي إحدى أفضل المؤشرات على قدرة المنظمة أو الدولة على القيام بمهمة عسكرية محدودة أو ممتدة، وعلى استعدادها لدعم جيش بلد آخر عسكريًا علنا أو سرًا، أو القيام بعمل إرهابي. وتسلط الموارد المالية الضوء على المؤشرات الرئيسية لأنماط سلوك المجموعات الإرهابية ونواياها وقدراتها.

4-49. قد تبدى الدول غير المستقلة ماليًا استعدادها للسماح باستخدام أراضيها للتدريب أو لإقامة قواعد عسكرية، وتستخدم جيوشها كمرتزقة في مقابل المال والمعدات والتكنولوجيا المتقدمة. عندما يتخذ بلد ما إجراءً أو برنامجًا يتطلب التزامًا كبيرًا بالموارد المالية ، فإنه يعد مؤشرًا قويًا على النية والقدرة الجادة والالتزام بهذا الإجراء أو البرنامج. يمكن أن تدعم الموارد المالية نظرية المحلل حول التزام أو نية أو قدرة البلد على الالتزام بعمل عسكري. يضيف الاستقلال المالي أيضًا المصداقية إلى التهديدات اللفظية للدولة والتأثير السياسي والاقتصادي.

موارد أخرى

4-50. إذا اعتمدت دولة معينة على موارد شحيحة لدعم عمل عسكري، فقد يشير هذا إلى عزم الدولة على إبراز التزام زائف بتحقيق حل عسكري أثناء محاولة إجبار دولة أخرى على البحث عن حل سلمي (والذي عادة ما ينطوي على إجبار الدولة الأخرى على القيام ببعض التنازلات). فالدولة التي تعتمد على مصادر شحيحة قد تضع قيمة عالية على تلك المصادر التي لن تستخدمها إلا إذا اضطرت لذلك، وقد ترغب الدول ذات المصادر الشحيحة (التكنولوجيا - المعدات العسكرية - الخبراء العسكريون) في توظيف الموارد التي تملكها بشكل وفير (المجندين - مناطق التدريب - المواد الخام) للحصول على المزيد من الموارد، يجب تحليل هذا النوع من المؤشرات للإجابة بشكل صحيح على



متطلبات المعلومات المهة للقائد، وللمساعدة في تسهيل فهم القائد للموقف.

4-51. إذا قام الخصم باستعدادات لا يمكن التراجع عنها بوسائل غير مكلفة وفعالة، فقد تكون هذه إشارة غير مقصودة توضح نيته. فإذا وضع لواء مدفعية المزيد من الذخائر في مواقع الإطلاق بشكل يفوق قدرة وسائل النقل لديه على نقلها دفعة واحدة، فستكون هنالك مشكلة إذا تحرك اللواء، وقد يشير هذا إلى أن اللواء لا يفكر في التحرك مع الذخائر، ما قد يعني أنه يخطط لإطلاق الذخائر أو تركها في مكانها.

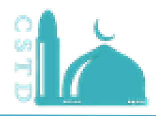
الخطوة 3: حلل المؤشرات

4-52. يتطلب تحليل المؤشرات عددًا من الإجراءات، حيث يقوم محللو (استخبارات كافة المصادر) بما يلي:

- فحص المعلومات والاستخبارات المجمعة.
- التأكد من أن أي معلومات تتعلق بالمؤشرات لها هوامش تتضمن تفاصيل عن الحدث.
- البحث عن تطوير الأنماط، حيث يلاحظ محللو (استخبارات كافة المصادر) أن مجموعة واحدة من المؤشرات مقنعة، ويحددون ما إذا كانت مجموعة أخرى من المؤشرات غير مقنعة.
- المراقبة عن كثب لكشف عمليات الخداع.
- إعادة التحقق من صحة المؤشرات ، والتأكد من عدم إغفال فريق التحليل لأي معلومة ذات صلة. فإذا كانت المؤشرات صحيحة، يرفع المحللون تقريرًا بالنتائج، فالقادة في حاجة إلى أن يعرفوا ما إذا كان الخصم يجري عمليات قتالية فعلية أم أنها عمليات خداعية.
- البحث عن مؤشرات مبنية على مبدأ الكلِ[9]، فمن المتوقع أن يقوم العدو بإجراء عمليات خداعية. ومع ذلك عادة ما تجري عمليات الخداع بأقل تكلفة ممكنة في محاولة لخداعنا بأقل إنفاق ممكن للموارد. لذا فالمؤشرات المبنية على دفع كبير مؤكد بالقوات هي أكثر دلالة في تبيين الموقف الحقيقي.

---

[9] أي المبني على التحركات الضخمة والدفع الكبير المكلف والذي لا يمكن التراجع عنه بسهولة كما هو موضح في 4-51.



الخطوة 4: استخدم المؤشرات

4-53. تقدم المؤشرات خط بداية موضوعي لتتبع الأحداث وترسخ الدقة في العملية التحليلية، كما تعزز مصداقية المنتج النهائي. وإن أفضل استخدام للمؤشرات الوصفية يتمثل في مساعدة المحلل على تقييم ما إذا كانت هناك أسباب كافية للاعتقاد بوجود إجراء محدد. فالمؤشرات توفر للمحللين طريقة منهجية للتحقق من صحة الفرضية أو المساعدة في إثبات وجهة نظر مستجدة.

4-54. التطبيق التقليدي للمؤشرات يتمثل في السعي للحصول على إنذا مبكر إزاء هجوم عدائي أو تجربة نووية تجريها دولة أجنبية. وغالباً ما تقترن المؤشرات بسيناريوهات لتحديد أي من السيناريوهات المحتملة يجري تطويرها، كذلك يمكن استخدامها في قياس التغير في عدم الاستقرار السياسي أو الأزمات الإنسانية.

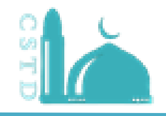
4-55. إن تحديد معايير واضحة لتتبع مسار الأحداث والحكم عليها يجعل العملية التحليلية أكثر وضوحاً ويتيحها للتدقيق من قبل الآخرين، وبالتالي فهذا يعزز مصداقية الأحكام التحليلية. كما أن إدراج قائمة المؤشرات في النتيجة التحليلية النهائية يساعد صانعي القرار على متابعة التطورات المستقبلية وبناء تصورات أكثر واقعية للاستنتاجات التحليلية.

4-56 تصبح قائمة المؤشرات بمثابة الأساس لتوجيه جهود جمع المعلومات، وتوجيه المعلومات ذات الصلة إلى كافة الأطراف المعنية، كما يمكن أن تكون أيضًا بمثابة الأساس لنظام الملفات الخاص بالمحلل والذي يساعده على تتبع هذه المؤشرات نفسها والرجوع إليها.

4-57. على المحللين أن يستعرضوا بصورة دورية مدى صحة وصلة المؤشرات. يقوم محللو الاستخبارات بتطوير المؤشرات من خلال وضعها في ترتيب منطقي وعلى مستويات أو مراحل مختلفة. في هذه المنهجية ، غالباً ما يكون هناك تسلسل منطقي أو ترتيب للمؤشرات. في بعض الحالات ، قد يكون من الأفضل تطوير المؤشرات كسلسلة من المعالم التي تؤدي إلى إجراء أو حدث بصورة تسلسلية، يضع محللوا (كافة المصادر) في اعتبارهم احتمالية وأولوية وصف هذه المؤشرات. (للمزيد من المعلومات عن المؤشرات والتحذيرات، انظر ملحق أ).

إجراء الدراسات

4-58. ينجز محللو الاستخبارات منتجات على شكل دراسات تلبية لطلبات القادة أو الهيئة المعنية رفقة معلومات تفصيلية وتقييمات واستنتاجات عن منطقة العمليات ومجالات الاهتمام.



قد تكون الدراسة عبارة عن نظم أو منتجات تحليلية فنية. ويجب أن تكون الدراسات مفصلة ومتعمقة كلما سمح الوقت. فعلى سبيل المثال: يمكن للدراسات أن توفر المعرفة التي توفر فهما أكثر لما يلي:

- السكان المحليين.
- الثقافات المحلية والنظام الطبقي[10]
- النظم والهيئات المجتمعية.
- النظام والبنى السياسية.
- الممارسات الدينية وآثارها.
- المعتقدات الأخلاقية وأثرها.
- اعتبارات السلطة المدنية.
- المؤسسات العسكرية وبنيتها وتجهيزاتها.
- الموقف من قوات الولايات المتحدة أو القوات متعددة الجنسيات أو قوات الدولة المضيفة.[11]

4-59 عندما تسند مهمة إنجاز الدراسة لمحللي استخبارات " كافة المصادر"، فإنهم يقومون باتباع الخطوات التالية بالترتيب:

- الخطوة 1: التحقق من تفاصيل المهمة المسندة.
- الخطوة 2: طلب توضيح للمهمة إذا لزم الأمر.
- الخطوة 3: التعرف على المعلومات والاستخبارات الموجودة التي تنطبق على المهمة.
- الخطوة 4: تجميع المعلومات الموجودة في شكل محدد.
- الخطوة 5: تحديد فجوات المعلومات والاستخبارات التي تحتاج إلى بحث.
- الخطوة 6: البدء في البحث عن مواد.
- الخطوة 7: تجميع حزم المعلومات في دراسة مكتملة.

4-60. يمكن أن تشمل الدراسات أيضًا وجهات نظر ومواقف القوات متعددة الجنسيات والقوى المضيفة تجاه هذه العوامل. ويشمل إجراء الدراسات تنفيذ مهمتين:

- إجراء دراسة لمنطقة أو إقليم أو دولة.

[10] (الأعيان، الموظفين، الفلاحين، متوسطي الدخل، الفقراء..)

[11] يعنى بها الدولة الحليفة للولايات المتحدة، حيث ساحة العمليات والأحداث.

- إجراء دراسة محددة.

إجراء دراسة لمنطقة أو إقليم أو دولة

4-61. يقوم محللو"استخبارات كافة المصادر" بدراسة وتوفير معرفة تركز على المهمة من حيث التضاريس وحالة الطقس والاعتبارات المدنية وخصائص التهديد في منطقة أو إقليم معين أو دولة أجنبية -بما في ذلك مواقف الشعب والقادة تجاه القوات المشتركة والقوات متعددة الجنسيات وقوات الدولة المضيفة- للمساعدة في تحقيق الأهداف والغايات.

ويمكن للدراسات أن تشمل أيضًا وجهات نظر ومواقف القوات المتعددة الجنسيات وقوى الدولة المضيفة. تعد فرق التضاريس البشرية جزءًا من نظام التضاريس البشرية للجيش الذي يمكنه أيضًا دعم الدراسات الخاصة بالمنطقة أو الإقليم. وتقوم هذه الفرق بتطوير وتدريب ودمج العلوم الاجتماعية بناءً على البحث والتحليل لدعم عملية صنع القرار ذات الصلة بالعمليات.

إجراء دراسة محددة

4-62. يوفر محللو"استخبارات كافة المصادر" معرفة مركزة بالتضاريس وحالة الطقس والاعتبارات المدنية وخصائص التهديد المتعلقة بموضوع أو متطلبات محددة. وتزود الدراسات متطلبات القيادة أو الهيئات المعنية بمعلومات تفصيلية وتقييمات واستنتاجات حول الموضوع مجال الاهتمام.

الفصل الخامس: تقنيات التحليل الأساسية للجيش

يناقش هذا الفصل جوهر تقنيات تحليل الجيش المستخدمة من قبل محللي الاستخبارات. كما يناقش أيضا التقنيات التحليلية الأساسية المستخدمة لتطوير الفهم والاستنتاجات الظرفية، وتحليل الشبكات والمجموعات المعقدة، وإجراء تحليل النمط.

نظرة عامة

5-1. القدرة على ترتيب المعلومات والتعرف على الأنماط والتفكير العقلاني والنقدي والإبداعي أمور تساعد في كافة جوانب التحليل الاستخباري. واعتمادًا على الموقف الذي يتم تحليله، توجد تقنيات مختلفة يمكن أن تساعد في التحليل أيضًا. وتزيد احتمالية تكوين استنتاج دقيق من خلال اختيار التقنية المناسبة واستخدامها أثناء إجراء التحليل الاستخباري. وتُستخدم التقنيات التالية بشكل شائع في كل من الأوساط الأكاديمية والاستخبارية. ويجب أن يعرف المحللون كيفية الوصول إلى الاستنتاجات، فإذا لم يكن هناك طريق صحيح للاستدلال، فبإمكان المحللين تطبيق تقنيات تحليلية

لزيادة مهارات التفكير.

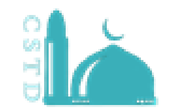
التقنيات التحليلية

5-2. تُستخدم التقنيات التحليلية على المستوى الاستراتيجي والعملياتي والتكتيكي لبعض الوقت، كما تُستخدم بشكل روتيني من قبل أفراد الاستخبارات القائمين على عملية التحليل الاستخباري، غالباً ما ما تتضمن التقنيات العديد من التقنيات التحليلية الهيكلية الأساسية بالاشتراك مع تقنيات التشخيص. كل من هذه التقنيات الأساسية لها مزاياها الخاصة:

- تطوير الفهم والاستنتاجات الظرفية:
  - العصف الذهني.
  - المقارنة.
  - التحليل الرياضي.
  - المنطق الظرفي[12].
- تحليل الشبكات والروابط المعقدة:
  - تحليل الرابط.
  - تحليل الشبكة.
  - تحليل القياس الاجتماعي أو الشبكة الاجتماعية.
- إجراء تحليل النمط:
  - التسلسلات الزمنية "الكرونولوجيا".
  - مخطط تحليل النمط.
  - تراكب الأحداث.
  - تحليل نمط الحياة.

ملاحظة: تعد تقنيات تحليل مركز الثقل والتحليل الوظيفي والنمذجة من التقنيات عالية القيمة التي يستخدمها محللو استخبارات الجيش. ومع ذلك، لن تُناقش في هذا المنشور - للاطلاع على مناقشات حول تلك التقنيات انظر دليل الميدان (FM 2-01.3). .

[12] هو القدرة على فهم أي موقف بمختلف أشكاله وأبعاده وتعقيداته، والتكيف معه من أجل تقديم حلول مناسبة وناجعة وشاملة (المترجم).



5-3. تساعد هذه التقنيات في تطوير أفكار جديدة ، وتحسين المنطق التناظري[13]، وتحديد القدرات والقيود، وزيادة فهم الظرف، وتشكيل استنتاجات لدعم قيادة المهمة. عادةً ما تكون المجموعة أو الفريق الذي يستخدم هذه التقنيات التحليلية أكثر فاعلية من أي محلل بمفرده لأن هذه التقنية تحفز التعلم والأفكار الجديدة.

العصف الذهني

5-4. العصف الذهني هو أسلوب يُستخدم على نطاق واسع لتحفيز الأفكار الجديدة، ويمكن تطبيقه عمليا على كافة بنى تقنيات التحليل الأخرى للمساعدة على التفكير. وبصفة عامة يقوم المحللون بالعصف الذهني عندما يبدأون مشروعاً للمساعدة في توليد مجموعة من الفرضيات حول القضية محل الدراسة.

حقائق

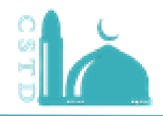
5-5. يُعرف العصف الذهني بأنه اجتماع المحللين لمناقشة تحدي مشترك. ويمكن لاستثمار بسيط في الوقت في البداية أو عند المراحل الهامة من المشروع الإفادة من التصورات المختلفة للفريق، وذلك للمساعدة في تحديد شكل القضية. تسمح هذه العملية الجماعية للآخرين بالبناء على فكرة أولية اقترحها أحد أعضاء جلسة العصف الذهني.

5-6. يمكن لمحلل بمفرده أن يقوم بعملية عصف ذهني لينتج مجموعة أكبر من الأفكار أكثر مما قد ينتجه فريق في حال تحييد الأنانية وكذلك آراء واعتراضات المحللين الآخرين. ومع ذلك، لن يستفيد الفرد من وجهات نظر الآخرين للمساعدة في تطوير أفكاره بشكل كامل. علاوة على ذلك، قد يواجه الفرد صعوبة في التحرر من التحيزات المعرفية الشخصية في غياب تنوع الفريق.

5-7. بإمكان هذه التقنية تحقيق أقصى قدر من الإبداع في عملية التفكير، وإجبار المحللين على تجاوز تصوراتهم الذهنية التقليدية، وتوسيع تصوراتهم المقتصرة على نطاق معالجة الأفكار أو الأساليب. بصفة عامة يسمح العصف الذهني للمحلل برؤية مجموعة أكبر من العوامل التي قد تؤثر على القضية أكثر مما قد يتصور. وعادة ما يقوم المحللون بتعديل الأفكار التي تبدو بعيدة المنال، أو ذات مصادر ضعيفة، أو غير ذات صلة بالسؤال المطروح.

5-8. يسمح العصف الذهني بالتفكير بشكل أكثر جذرية "تفكير خارج الصندوق"، وبشكل

[13] يعتمد هذا المنطق على إيجاد نظام مشترك من العلاقات بين حالتين، لاستخدام ما هو معروف عن الحالة الأولى لاستنتاج معلومات جديدة عن الأخرى.



خاص، فبإمكان العصف الذهني إثارة أفكار جديدة، كما يضمن توافر النظرة الشاملة للمشكلة أو القضايا محل الدراسة، وتسليط الضوء على المساحات المجهولة، والوقاية من التصورات المسبقة حول فرضية معينة.

طريقة العمل

5-9. يجب أن تكون العصف الذهني عملية منظمة للغاية لتكون أكثر إنتاجية. قد تؤدي المناقشة غير الرسمية وغير المقيدة إلى توليدبعض الأفكار المثيرة للاهتمام، ولكن عادةً ما تكون العملية الأكثر منهجية هي الطريقة الأكثر فعالية للخروج من التصورات المسبقة إلى تصورات جديدة. وتتضمن تلك العملية مرحلة تفكير متباينة لتوليد وجمع أفكار ورؤى جديدة، تليها مرحلة للتقارب يتم فيها تجميع الأفكار وتنظيمها حول المفاهيم الرئيسية. وهذه بعض القواعد التي ينبغي اتباعها:

- لا تفرض أي رقابة على أفكار المحلل مهما بدت غير تقليدية.
- اكتشف ما يحفز التفكير، إذ قد يتضمن على بذور صلة مهمة بين الموضوع والفرضيات غير المصاغة.
- أعط الوقت الكافي للقيام بالعصف الذهني بصورة صحيحة. عادةً ما يستغرق الأمر ساعة واحدة لتحديد "قواعد اللعبة" وتهيئة الفريق والخروج من التصورات التقليدية. وعندها فقط ستبدأ الأفكار الإبداعية الحقيقية في الظهور.
- اشرك أحد الأفراد من خارج الفريق في العملية بحيث يكون شخصا لا يتشارك نفس الخلفية التعليمية أو الثقافية أو المعرفة الفنية أو التصور الذهني للفريق الأساسي، لكنه على دراية بالموضوع.

5-10. توجد مرحلتان تتكونان من إحدى عشر خطوة لاستخلاص أهم المعلومات أثناء حلقة العصف الذهني، وتجري هذه العملية كما يلي:

- **المرحلة 1 - مرحلة التفكير المتباين**

  - **الخطوة 1:** وزع الأدوات المكتبية مع أوراق لاصقة يمكن الكتابة عليها مع أقلام لجميع المشاركين. عادة ما يتراوح العدد الأفضل بين 10 و 12 فردا.

- **الخطوة 2:** اطرح المشكلة من حيث السؤال المحوري. اعرضها في جملة واحدة على حامل كبير أو لوح أبيض.

- **الخطوة 3:** اطلب من المجموعة أن تكتب إجاباتها على السؤال باستخدام كلمات مفتاحية تلائم قطعة ورق صغيرة.

- **الخطوة 4:** الصق كل الملاحظات على الحائط ليراها الجميع؛ وتعامل مع جميع الأفكار بنفس الطريقة.

- **الخطوة 5:** عندما يتبع الصمت التدفق الأولي للأفكار، تصل المجموعة حينئذ إلى نهاية تفكيرها الجماعي، ومن ثم من المحتمل أن تظهر الأفكار المتباينة الجديدة. وأنهِ مرحلة "الجمع" بعد مرحلتين توقف "صمت" أو ثلاثة.

- **المرحلة 2 - مرحلة التفكير المتقارب:**

- **الخطوة 6:** اطلب من المشاركين كمجموعة أن يعيدوا ترتيب الأفكار على الحائط وفقًا للقواسم والمفاهيم المشتركة. ولا يستحب الحديث آنذاك، بعض الملاحظات قد تُنقل أكثر من مرة عند بدء مرحلة تجميع الملاحظات. يُسمح بنسخ بعض الملاحظات للسماح بتضمين الأفكار في أكثر من مجموعة واحدة.

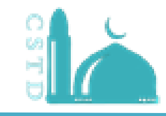
- **الخطوة 7:** حدد كلمة أو عبارة تميز كل مجموعة بمجرد ترتيب جميع الملاحظات.

- **الخطوة 8:** حدد أي ملاحظات لا تتناسب بسهولة مع الآخرين، واعتبرها إما مستبعدة أو بداية لفكرة تستحق مزيدا من الاهتمام.

- **الخطوة 9:** قيم ما أنجزه الفريق على ضوء الأفكار أو المفاهيم الجديدة المحددة أو المساحات الجديدة التي تحتاج للمزيد من العمل أو العصف الذهني.

- **الخطوة 10:** اطلب من كل مشارك أن يختار مساحة أو اثنتين تستحق النصيب الأكبر من الاهتمام، ثم رتب الأصوات في جدول.

- **الخطوة 11:** حدد أولويات فريق العصف الذهني بناءً على التصويت وحدد الخطوات التالية للتحليل.



5-11. يُمكن استخدام العصف الذهني في تحديد مسار سلوك الخصم، وتوقع أفعال أنواع أخرى من التهديدات (من طرف دولة أو جهات من غير الدول مثل التنظيمات والمجموعات والأفراد) قد تؤثر على منطقة اهتمام القائد. كما يكون العصف الذهني فعالًا أيضًا في وضع التوصيات لعملية جمع المعلومات واستراتيجيات الاستهداف (على سبيل المثال: قد يجري فريق تحليلي في أفغانستان حلقة عصف ذهني لوضع ملاحظات ومؤشرات لأنشطة حكومة الظل الخاصة بطالبان في ولاية كابل).

5-12. العصف الذهني هو أحد أكثر أدوات إنشاء أفكار جماعية استخدامًا على نطاق واسع اليوم، حيث يستفيد من فكرة أن تجميع الأشخاص معًا أكثر فعالية من ترك المشاركين يعملون بشكل منفرد. فإجراء جلسة عصف ذهني مرتبة يكون أكثر فعالية إذا حددنا وتجنبنا المغالطات الشائعة في العصف الذهني مثل: حجب الأفكار والخوف من التقييم ومواجهة الشخصيات الأخرى.

- يشير الحجب إلى عدم قدرة الإنسان على وضع أفكار جديدة بشكل فعال مع الحفاظ على الأفكار القديمة ناشطة في الذاكرة قصيرة المدى. ويحدث عندما لا يستطيع المشاركون أن يسهموا بأفكارهم مباشرة لأنه ينبغي عليهم انتظار شخص آخر ليصف أفكارهم، وغالبًا ما ينتهي الأمر بتقييمها أو تعديلها أو حتى نسيانها بالكلية، حتى عندما يحصل الأشخاص على فرصة ليصفوا فكرة ما أثناء العصف الذهني فقد يقولون تعليقا واحدا أو اثنين قبل أن يقاطعهم شخص آخر. وكلما كبر عدد الأفراد المشاركين في العصف الذهني زاد عدد المشاركين المحجوبين وقل عدد الأفكار المنتجة مقارنة بعدد مماثل من الأفراد الذين يولدون الأفكار بشكل مستقل.

- يشير الخوف من التقييم إلى تجربة القلق بشأن تقييم الشخص بصورة سلبية أو بصورة غير إيجابية، بكلمات أخرى: إنه الخوف من كيفية تقييم الآخرين لنا.

- المواجهة الشخصية تشير إلى الصدام بين الأفراد، والاستحواذ عليهم للسيطرة على النشاط، ويحاول الأشخاص السلبيون ألا تتم ملاحظتهم،ويدافع الأفراد العنيدون عن أفكارهم بإفراط ولا يقبلون أفكار الآخرين، أما الأفراد الخائفون فيكونون متحفظين ومراوغين ولا يطرحون سوى الأفكار الآمنة فحسب.

المقارنة

5-13. تُستخدم المقارنة لفهم الأحداث الجارية بمقارنتها مع السوابق التاريخية في نفس البلد أو مع أحداث مماثلة في دول أخرى. وهو ما يختلف عن تطبيق النظرية في أن الاستنتاجات مستمدة من

عدد صغير من الحالات ، بينما يتم إنشاء النظرية التطبيقية من فحص عدد كبير من الحالات. يفيد هذا النهج عند مواجهة مواقف ملتبسة لأنه ينظر في كيفية تعامل الدولة مع مواقف مماثلة في الماضي أو كيف تعاملت دول شبيهة مع مواقف مماثلة.

5-14. يساعد التحليل المقارن على تحديد أهمية عدد من الخيارات المرتبطة ببعضها، ويكون فعالًا جدًا عندما يفتقر المحلل إلى بيانات موضوعية للبناء عليها.

5-15. المقارنة تجعل من السهل اختيار القضية الأكثر أهمية لمعالجتها، أو اختيار الحل الذي سيعود بأقصى فائدة. ويساعد تحليل المقارنة المزدوج في تحديد الأولويات عندما يكون هنالك تضارب في الموارد المطلوبة، يظهر الشكل 5-1 مثالًا مبسطًا لمقارنة لأنماط السلوك.

الوزن النسبي	المعيار	نمط السلوك 1		نمط السلوك 2	
		الصف	الوزن	الصف	الوزن
5	مستوى أمان طريق الإمداد الرئيسي	2	10	1	5
5	القدرة على تحييد العدو	1	5	2	10
3	المرونة	1	3	2	6
2	استدامة العمليات	2	4	2	4
2	القدرة على البقاء/ المخاطرة	1	2	2	4
الإجمالي		**7**	**24**	**9**	**29**
المميزات		الاعتماد على سلاح الجو للتعامل مع الخصم في منطقة العمليات.		اتساع نطاق العمليات العسكرية مع وجود قاعدتي عمليات متقدمة	
العيوب		صعوبة تحييد الخصم خارج التمركزات السكانية.		تشتيت القوات على قواعد العمليات	
المخاطر		هجمات إرهابية على القوة. طول خطوط المواصلات.		عمليات معلوماتية ضد قوات الولايات المتحدة. هجوم استباقي على الدولة المضيفة.	
ملاحظة: يشير الإجمالي الأعلى إلى نمط السلوك الواجب اتباعه					



شكل 5-1 مصفوفة تقارن مسارات العمل

حقائق

5-16. يستخدم الشكل 5-2 طريقة (CARVER) للاستهداف، والتي تشمل مدى الخطورة وإمكانية الوصول والاسترداد وقابلية التعرض للخطر والفعالية وإمكانية التعرف، لمقارنة أهداف العدو المحتملة بالنسبة لقوة الانتشار الخارجي. وفي هذه الطريقة، تشير الدرجات الأقل إلى نتائج غير مرغوب فيها بينما تشير الأرقام الأعلى إلى نتيجة أكثر جاذبية.

توظيف مصفوفة (CARVER):

- يساعد على تحديد الأهداف الأكثر قابلية للتعرض للخطر أثناء العمليات الهجومية.
- يساعد على تحديد الأهداف الأكثر قابلية للتعرض للخطر أثناء العمليات الدفاعية مما يتطلب قدرات أمنية إضافية لتوفير الحماية.

5-17. للمزيد من المعلومات عن الحرب غير التقليدية انظر النشرة رقم (ATP:3-05.1). ويقارن المثال في الشكل 5-2 قيمة الهدف المحتمل مقارنة بمخاطرة تحييده.

نظم الاستهداف	الخطورة	الوصول	الاسترداد	نقاط الضعف	الفعالية	إمكانية التعرف	الإجمالي
شبكات الطاقة الكهربية	5	3	3	5	5	5	**26***
شبكات نقل البترول	5	3	5	4	3	5	**25***
شبكات المياه	3	5	3	5	5	3	**24***
شبكات الاتصالات	3	4	5	2	2	2	**18**
النقل الجوي	1	1	3	1	2	2	**10**
الموانئ والممرات المائية	1	1	3	1	1	1	**8**
السكك الحديدة	2	4	4	1	4	3	**18**

شبكات الطرق	1	5	3	5	2	5	**21**
*يشير إلى نظم الاستهداف المناسبة للهجوم، في هذا المثال تم اختيار شبكات الطاقة الكهربية.							

شكل 5-2 مقارنة الأهداف

طريقة العمل

5-18. الخطوات التالية توضح إحدى طرق استخدام تقنية (CARVER):

- **الخطوة 1**: اذكر المتغير المراد مقارنته. قد يكون من المفيد استخدام العصف الذهني للحصول على قائمة أولية ثم تنقيحها للحصول على قائمة نهائية من المتغيرات.
- **الخطوة 2**: حدد المتغيرات كعناوين للصفوف في المصفوفة.
- **الخطوة 3**: ضع الأحداث الجاري مقارنتها كعناوين للأعمدة.
- **الخطوة 4**: تحرك عبر كل صف وحدد مدى أهمية كل متغير لحدوث هذا الحدث من خلال وضع ترتيب مرجح له. يجب مراعاة كل متغير فيما يتعلق بالبلد والثقافة والظروف الخاصة للأحداث.
- **الخطوة 5**: بعد وزن كل متغير قم بدمج وزن كل حدث عن طريق جمع الأعمدة؛ إذا كانت الأرقام متشابهة قد يقوم المحلل بتحليل الحدث الذي من المرجح أن يقع بطريقة شبيهة للحدث المستخدم في المقارنة.

5-19. التحليل المقارن هو طريقة فعالة لتحديد الوزن النسبي للاحتمالات المرتبطة بأنماط السلوك المختلفة استنادا إلى الحقائق والافتراضات. ويكون مفيدًا عندما تكون أنماط السلوك غامضة أو ذات احتمالية مماثلة. توفر تقنية CARVER إطار عمل لمقارنة كل نمط سلوكي مع جميع الأنماط الأخرى مما يساعد على إظهار الاختلاف في الأهمية بين العوامل.

التحليل الرياضي

5-20 التحليل الرياضي فعال في تحديد قدرات وقيود المنظمة بناءً على تقييم الأدلة المادية وغير المادية. ويساعد التحليل الرياضي المحلل على حساب الفعالية القتالية الكلية للمنظمة، ويستخدم نسب رياضية بسيطة للإجابة على الأسئلة الاستخبارية، يتضمن هذا الأمر في المعتاد استخدام النسب أو مقارنة الأعداد الإجمالية؛ وتظهر السناريوهات التالية أمثلة على مقارنات النسب.

أمثلة على النسب

هنالك 45 تقريراً هذا الشهر -ب زيادة 15 تقريرا عن الشهر الماضي ،نسبة القوة 3 : 1. م تطهير 25 ٪ من الطريق 1 من الأجهزة المتفجرة المرتجلة من قبل وحدات الاستطلاع الهندسية..

النسبة هي مقارنة بين رقمين، قد يكون الرقم مفصولًا بنقطتين رأسيتين (:) أو خط مائل (/) ، (نسبة 8 إلى 13 أو تُكتب 8: 13 أو 8/ 13). مثال: قافلة إمداد تتكون من 15 شاحنة إمداد، 2 ناقلة جنود مدرعة، 4 مدرعات مضادة للكمائن والألغام ((MARP، نسبة المدرعات المضادة للكمائن والألغام إلى شاحنات الإمداد هي 4: 15، وقد يُعبر عنها أيضًا بـ 4/ 15 أو 4 إلى 15، الأمر الهام أن نسبة 1: 7 ليست هي نسبة 7: 1.

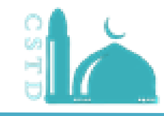
5-21. يُستخدم التحليل الرياضي كلًا من الحقائق المادية وغير المادية، والحقائق المادية هي تلك العناصر التي قد يقوم المحلل بإحصائها ماديًا، أما الحقائق غير المادية فمن الصعب إحصائها (مثل القيادة والخبرة القتالية والتدريب ومعرفة المنطقة).

- **الخطوة 1:** قيم موقف العدو من حيث عدد الأفراد، أعداد وأنواع المعدات التي يستخدمها العدو، التكتيكات المستخدمة، الخبرة القتالية، التدريب، القيادة، معرفة المنطقة.
- **الخطوة 2:** قيم موقف القوات الصديقة من حيث عدد الأفراد، أعداد وأنواع المعدات التي تستخدمها، التكتيكات المستخدمة، الخبرة القتالية، التدريب، القيادة، معرفة المنطقة، والمهمة.
- **الخطوة 3:** اكتب فقرة قصيرة تشرح كل الحقائق غير المادية (التكتيكات المستخدمة، الخبرة القتالية، التدريب، القيادة، معرفة المنطقة).
- **الخطوة 4:** اذكر الحقائق المادية تحت كل فقرة خاصة بقوة معينة (عدد الأفراد، عدد ونوع المعدات)
- **الخطوة 5:** قيم كل من الحقائق المادية وغير المادية، وقارنهما باستخدام النسب الرياضية لإظهار نقاط القوة والضعف للقوات المعادية والصديقة.
- **الخطوة 6:** استخلص النتائج بناءً على النسب الرياضية بجانب الحقائق غير المادية.

5-22 الفقرات التالية تظهر كيف يمكن استخدام التحليل الرياضي لدعم قيادة المهمة.

مثال عن التحليل الرياضي

موقف العدو: خلية متمردة مكونة مما يقرب 11 مقاتلا مخضرما تعمل في بلدة "توك". قائد الخلية شخص معروف بين السكان المحليين والشرطة المحلية وكذلك الجيش الأفغاني المنتشر في المنطقة،



حيث نشأ في المنطقة وعلى معرفة بتضاريسها. نفذت تلك الخلية العديد من الهجمات الناجحة ضد قوات الجيش الأفغاني في الاثنا عشر شهرًا الأخيرة، وكان الأسلوب الغالب في هجماتها استخدام كمين على شكل حرف L في التضاريس المعقدة. ويشير التحليل الاستخباري إلى أن هذا النوع من الخلايا يكون مزودًا بالمعدات التالية:

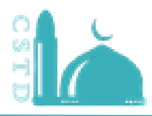
- 11 بندقية إي كي 47 (كلاشينكوف)
- 2 مسدس 9 مم.
- 1 مدفع رشاش خفيف آر بي دي .
- 3 آر بي جي 7 في.
- 8 قنابل يدوية.
- 4 أجهزة إرسال إيكوم.
- 11 هاتف خلوي شخصي.
- 6 أجهزة تفجير محلية الصنع.

موقف القوة الصديقة: تمثل المهمة في إجراء استطلاع على الأقدام لطريق موصل إلى قرية يُستخدم في التجارة. زار قائد الدورية القرية في ثلاث مناسبات (مرة بالمروحية، ومرتين كفرد دورية) وهي المرة الأولى له كقائد دورية، قبل المغادرة خلُصت الدورية إلى أن المنطقة ليس بها أي مؤشرات على وجود أي أنشطة للعدو، تتكون هذه الدورية من 16 فردًا:

- 12 جنديا أمريكيا (بما فيهم 2 من فريق مكتب الشئون العامة).
- عدد 2 مترجمين (يطلق عليهم أيضًا I/Ts)
- عدد 2 جندي أفغاني (يمكنهما التواصل بالإنجليزية).

الدورية مُجهزة بالآتي:

- عدد 10 بندقية إم 4 (منهما 2 بهما قاذف قنابل)
- عدد 2 (جهاز كشف للموجات الصوتية السطحية)



- 5 بندقية إي كي 47 (كلاشينكوف)
- 4 مسدس 9 مم.
- عدد 2 مضادات للدروع.
- 40 قنبلة يدوية.
- عدد 2 راديو اتصال بالقمر الصناعي محمول على الظهر.
- 15 هاتفا خلويا للاستخدام الشخصي.

من خلال تحليل رياضي سريع نكتشف ما يلي:

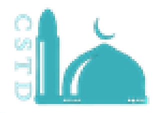
عند النظر في الأرقام الإجمالية، فإن نسبة القوة ستكون في صالح القوات الصديقة بمعامل 1.4 إلى 1. ومع ذلك، فعند النظر إلى القوات المقاتلة فقط، تكون النسبة حوالي 1: 1. بالإضافة إلى ذلك، هنالك حقائق غير مادية يجب أخذها في الاعتبار :

- الخبرة القتالية والقيادة في صالح العدو.
- معرفة المنطقة في صالح العدو.

عند تقييم قوة النيران ستكون النتائج كما يلي:

- الأسلحة التي تحتاج إلى أطقم تشغيل: نسبة القوة في صالح القوات الصديقة بمعدل 2: 1
- البنادق الهجومية نسبة القوة في صالح القوات الصديقة بمعدل 5: 4.
- المسدسات: نسبة القوة في صالح القوات الصديقة بمعدل 2: 1
- قاذفات القنابل: نسبة القوة في صالح القوات الصديقة بمعدل 1: 5.
- مضادات الدروع: نسبة القوة في صالح قوات العدو بمعدل 2: 0 .
- القنابل اليدوية: نسبة القوة في صالح القوات الصديقة بمعدل 5: 1
- أدوات النسف: نسبة القوة في صالح قوات العدو بمعدل 6: 0.

الحقائق غير المادية:



- نوع وكمية الذخيرة متساوية.
- مجالات النيران والتغطية والتخفي في صالح العدو.

النتيجة: استنادا إلى نسب القوة الإجمالية، ففي الغالب ستهزم قوات الولايات المتحدة من خلال كمين للعدو غير مكتشف. ولذا يُوصى بتنفيذ عمليات استطلاع إضافية للحد من نقاط تفوق العدو، ولضمان سلامة الدورية.

المنطق الظرفي

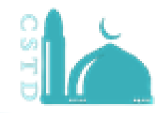
5-23. المنطق الظرفي هو منهج تحليلي يستخدمه محللو الاستخبارات في حال اعتبار الموقف فريدا من نوعه، ولن يستفيد التحليل من المقارنة الواسعة أو المحددة مع الأحداث الأخرى. ويوظف المنطق الظرفي في المعتاد لتتبع علاقات السبب والنتيجة أو عند التعامل مع سلوك مُهدف أو العلاقة بين الوسائل والغايات. فعلى سبيل المثال، يحدد المحلل الأهداف التي ينبغي متابعتها، ويشرح لماذا يؤمن العدو بأن وسائل محددة من شأنها تحقيق هذه الأهداف. هناك نوعان من نقاط الضعف في هذه المنهجية يجب إدراكهما: من الصعب على المحلل أن يرى المشاكل مثلما يراها العدو. ولا تتضمن العملية بيانات نظرية من مناطق أو أحداث أخرى قد تساعد في التحليل.

5-24. المنطق الظرفي هو أكثر أساليب التحليل الاستخباري شيوعًا، ويطلق عليه أحيانًا نهج دراسات المنطقة. ويتضمن توليد فرضيات مختلفة بناء على النظر في العناصر الملموسة للوضع الحالي. ويُتجنب إطلاق التعميمات على النطاق الأوسع أو العالمي. وعلى الرغم من أن معظم المحللين يعرفون أن هذا غير صحيح، فيتم التعامل مع كل موقف على أنه فريد من نوعه، ليُفهم من حيث منطقه الفريد.

5-25. المنطق الظرفي هو منطق يركز على السبب والنتيجة، على أساس افتراض السلوك العقلاني والهادف. يحدد المحلل الأهداف التي يسعى لتحقيقها العدو، ويشرح لماذا يعتقد العدو أن بعض الوسائل ستحقق أهدافًا معينة. أحد المخاطر الرئيسية في هذا النهج تمثل في إسقاط القيم الشخصية على العدو.

تتضمن العملية الخطوات الثلاثة التالية:

- **الخطوة 1:** فحص كيان واحد (دولة أو مقاطعة أو منظمة أو جيش أو جماعة سياسية). بالرغم من وجود قضايا متعددة مترابطة بين عدة كيانات، ويقوم المحلل بإجراء بحث متعمق وبناء



قاعدة معرفية خاصة بالكيان محل الدراسة.

- **الخطوة 2**: بعد ذلك يسعى المحلل إلى تحديد المقدمات المنطقية التي تسبق الموقف. وتُسمى هذه الخطوة بناء السيناريو. ويعتمد خلالها المحلل على القاعدة المعرفية المطورة خلال الخطوة الأولى من أجل بناء فهم أعمق للسيناريو ومجرياته.
- **الخطوة 3**: باستخدام القاعدة المعرفية وفهم الموقف ، يعود المحلل إلى الوراء لشرح أصول الوضع الحالي ثم يحدد النتائج المنطقية للوضع ويستشرف النتائج المستقبلية.

القسم الثاني: تحليل الشبكات والروابط المعقدة

5-26. تحليل الشبكات والروابط المعقدة هو استعراض وتجميع وتفسير البيانات لتحديد وجود روابط بين الأفراد والمجموعات (الوحدات العسكرية، الجماعات المتمردة والإرهابية، المنظمات الإجرامية) وكذلك الشركات والكيانات الأخرى، وتحديد معنى وجود هذه الروابط بالنسبة للأفراد المعنيين، وكذلك الدرجات والطرق التي من خلالها يمكن تقوية تلك الروابط أو إضعافها.

5-27. هنالك ثلاثة طرق ذات صلة تُستخدم لتحليل الشبكات والروابط المعقدة:

- تحليل الرابط.
- تحليل الشبكة.
- تحليل القياس الاجتماعي أو الشبكة الاجتماعية[14].

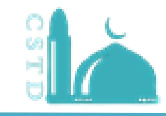
ملاحظة: من الشائع بين المحللين دمج هذه الأساليب الثلاثة بغض النظر عن منهجياتها المختلفة. فالخبرة بمجموعة من المشكلات والإلمام باستخدام هذه التقنيات التحليلية يشجع على اتباع نهج مختلط لتحليل الشبكات والروابط المعقدة.

تحليل الرابط

5-28. تحليل الرابط أسلوب يُستخدم لتقييم العلاقات (الاتصالات) بين أنواع مختلفة من الكيانات تتضمن المنظمات والأفراد، ويستخدم أدوات التخيل[15] لتنظيم وعرض البيانات.

[14] -القياس الاجتماعي هو طريقة كمية لقياس العلاقات الاجتماعية طورها كل من المعالج النفسي يعقوب مورينو وهيلين هول جيننغز في دراستهم للعلاقة بين الهياكل الاجتماعية والرفاهية النفسية (المترجم).

[15] - أدوات تساعد على رسم صورة ذهنية للشخص أو الموضوع محل البحث (المترجم).



5-29. تحليل الرابط بجانب تحليل الشبكة هو أسلوب يُستخدم لتحديد الأنماط في البيانات وتحليلها وتصورها. تتضمن جميع هذه الأساليب جمع ومعالجة وتحليل المعلومات. وعلى الرغم من أن هذه العمليات يمكن إجراؤها يدويًا، إلا أن تحليل الرابط في الجيش الأمريكي يتم على نطاق واسع بصورة أوتوماتيكية. ويعود هذا إلى الكمية الهائلة من المعالجات الشخصية للمعلومات الاستخبارية بصورة منتظمة والتي تنتج فيضا من المعلومات التي تؤثر سلبا على قدرة الأفراد على إتمام التقييم الاستخباري في الوقت المناسب وبطريقة دقيقة. وتكون برمجيات تحليل الرابط عبارة عن مكونات معيارية "قياسية" في معالجات الاستخبارات العسكرية بدءًا من مسرح العمليات نزولًا إلى مستوى السرية.

5-30. نظرًا لنجاحه المشهود في مساعدة جهات إنفاذ القانون في تحليل المنظمات الإجرامية، يستخدم جيش الولايات المتحدة الآن تحليل الرابط في تحليل الشبكات الإرهابية وغيرها من الشبكات المعقدة الأخرى. كما يستخدم أفراد الاستخبارات تحليل الرابط للتعرف على الروابط بين الأفراد والمنظمات والأنشطة من أجل تحديد الارتباطات.

5-31 هنالك ثلاثة أنواع من أدوات التصور المستخدمة في تحليل الرابط لتسجيل وتصور المعلومات، وهي: مصفوفة الروابط ومصفوفة الأنشطة ومخطط الروابط.

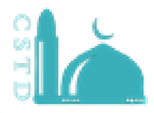
5-32. يتبع تحليل الرابط بصورة عامة الترتيب الموضح. ويجب على المحللين فهم أن الخطوتين 1 و2 غالبًا ما يتمان بالتبادل أو إجراؤهما في نفس الوقت، وستتم مناقشة كل من هذه الخطوات أدناه:

- **الخطوة 1:** قم بإنشاء مصفوفة روابط.
- **الخطوة 2:** قم بإنشاء مصفوفة أنشطة.
- **الخطوة 3:** قم بإنشاء مخطط رابط.

إجراء تحليل الرابط دون معالجة آلية

على الرغم من أن أغلب عمليات تحليل الرابط تستخدم المعالجة الآلية، فهنالك أسلوب مختلف لإجراء تحليل الرابط عن طريق استخدام الملصقات التي يمكن الكتابة عليها على سبورة بيضاء. إذ يسمي المحلل ملاحظات ويضعها على السبورة البيضاء. وترسم الروابط على اللوح بين الكيانات والعقد المختلفة باستخدام أقلام الماركر، ولهذا الأسلوب فوائد عديدة:

- يمكن رؤية صورة قد تكون أكبر على السبورة البيضاء مما يمكن رؤيته على شاشة الكمبيوتر. فالعديد من الأنظمة الآلية تقدم وجهات نظر مقيدة.
- يسمح بحركة الكيانات، وإعادة رسم الروابط بسرعة، وترميز اللون باستخدام علامات مختلفة.
- يسمح لفريق من المحللين بالعمل سويًا لتطوير التحليل.



مصفوفة الروابط

5-33 تستخدم مصفوفة الروابط للتعرف على حجم ونوع العلاقات القائمة بين الأفراد مثلما يتم تحديدها بالاتصال المباشر. ويُحدد الاتصال المباشر من خلال عدد من العوامل تحتوى على سبيل المثال لا الحصر:

- لقاءات وجهًا لوجه.
- محادثات هاتفية.
- عضوية في مجموعة أو منظمة.

ملاحظة: من المهم معرفة أن استخدام مصفوفة الروابط دون تعديل سيظهر فقط وجود علاقات دون أن يكشف طبيعة العلاقة أو درجتها أو مدة هذه العلاقات.

حقائق

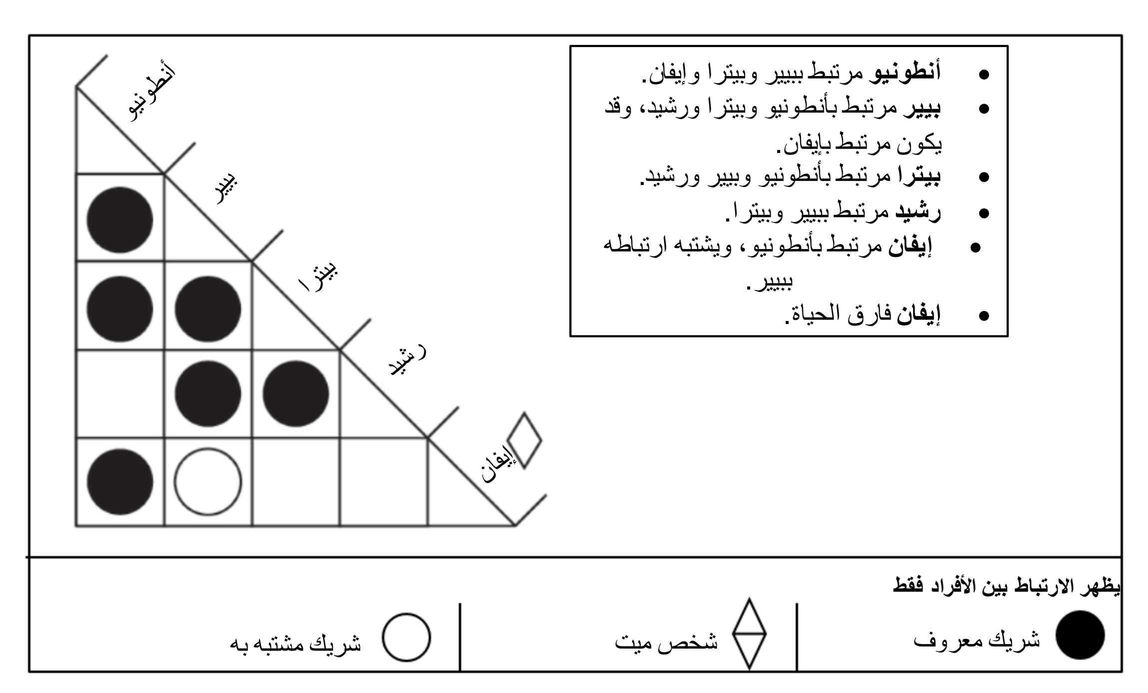
5-34. يجري تمثيل الارتباط المعروف بين أفراد بنقطة أو دائرة مظللة على المصفوفة. كما تُمّثل الروابط المشتبه بها بدائرة مفرغة. الأساس المنطقي لتصور الروابط المشتبه بها هو الاقتراب قدر الإمكان من حل تحليلي موضوعي مع البقاء على مقربة قدر الإمكان من الحقائق المعروفة أو المؤكدة. إذا ما تم تأكيد رابط مشتبه به لاحقًا، فإن التعديل قد يتم ببساطة بملء الدائرة المفرغة في المصفوفة.

السبب الثانوي لتمثيل الروابط المشتبه بها أنها قد تعطي للمحلل تركيزًا على طلب معلومات استخبارية محددة لتأكيد الارتباط المشتبه به. تعتبر الروابط المشتبه بها بين الأشخاص المعنيين روابط ممكنة أو محتملة ولكن لا يمكن تأكيدها باستخدام المعايير السابقة.

أمثلة:

- طرف معروف يتصل برقم هاتف معروف (يعرف المحلل أن رقم الهاتف لأحد المدرجين بالقائمة، لكنه لايعرف على وجه اليقين من الذي أجاب على الهاتف).
- لقاء وجهًا لوجه حيث يمكن من خلاله التعرف على أحد الأطراف ولكن الطرف الآخر يمكن تخمينه فحسب.

5-35. يتم إنشاء مصفوفة الروابط على شكل مثلث قائم الزاوية له نفس عدد الصفوف والأعمدة. الشكل 5-3 مثال على مصفوفة الروابط.

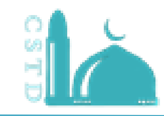


شكل 5-3. مثال لمصفوفة الروابط

طريقة العمل

5-36. يتضمن إنشاء مصفوفة الرابط أربع خطوات:

- **الخطوة 1:** قم بإنشاء مصفوفة مثلثة بها العديد من الصفوف والأعمدة، يمكن القيام بذلك عبر استخدام برمجيات تحليلية مثل جدول البيانات أو يدويًا.
- **الخطوة 2:** استخرج الكيانات والمعلومات الخاصة بعلاقاتهم من خلال الصور واعتراضات استخبارات الإشارة والرسائل المشفرة أو أي مصدر آخر متاح للمحلل. يجب على المحلل ألا يقتصر على مصادر معلومات معينة طالما المصادر المتاحة توفر معلومات صحيحة ووثيقة الصلة بالقضية.
- **الخطوة 3:** ضع أسماء الأفراد والمنظمات على طول وتر المثلث، بحيث كل فرد أو منظمة يتوافق مع صف واحد وعامود واحد. ويجب أن تُدرج الأسماء بنفس الترتيب في مصفوفة الروابط ومصفوفة الأنشطة لضمان صحة جميع الارتباطات الممكنة.
- **الخطوة 4:** حلل الكيانات والروابط في المصفوفة. وضع دائرة في المربعات بحيث تلتقي الكيانات



في الأعمدة والصفوف التي لها ارتباط. وتصبح الدائرة مظللة للارتباطات المعروفة، وتترك غير مظللة للارتباطات المشتبه بها.

ملاحظة: قد يضيف المحللون رموزا أو ألوانا إضافية لمصفوفة الروابط لتوضيح العلاقات بين الكيانات. فعلى سبيل المثال: بإمكان المحلل استخدام دوائر نصف ملونة للإشارة إلى درجة أعلى من الاحتمالية للرابط (استخدام الاحتمال الذاتي: انظر الفصل الثالث)، أو قد يلون المحلل الدائرة باللون الأخضر ليشير لاحتواء الارتباط على المال.

مصفوفة الأنشطة

5-37. تُستخدم مصفوفة الأنشطة لتحديد الروابط بين الأفراد والمنظمات والأحداث والمواقع والأنشطة (مع استبعاد أفراد آخرين).

حقائق

5-38. مصفوفة الأنشطة عبارة عن مصفوفة مستطيلة من الشخصيات مقارنة بالأنشطة والمواقع والأحداث أو أي معلومات أخرى مناسبة. يُحدد نوع وكمية البيانات المتاحة للمحلل عدد الصفوف والأعمدة ومحتواها، وقد يوائم المحلل المصفوفة لتتناسب مع احتياجات المشكلة محل المعالجة أو التي قد تضاف إليها مع توسع نطاق هذه المشكلة.

5-39. عادة ما يتم إنشاء مصفوفة الأنشطة مع وضع الشخصيات في قائمة رأسية على جانب المصفوفة، وتوضع الأحداث والأنشطة والمنظمات والعناوين أو أي قواسم مشتركة أخرى على طول قمة أو قاعدة المصفوفة. وتُعد مصفوفة الأنشطة مهمة لدراسة الأنشطة الداخلية والخارجية للمجموعة، والصلات والروابط الخارجية، وحتى طريقة العمل.

كيفية العمل

5-40. يتضمن إنشاء مصفوفة الأنشطة أربع خطوات:

- **الخطوة 1:** قم بإنشاء مصفوفة مستطيلة الشكل بها العديد من الأعمدة والصفوف في الجدول. وقد يتم ذلك باستخدام برمجيات تحليلية مثل جدول البيانات أو يدويًا.
- **الخطوة 2:** استخرج الكيانات والمعلومات عن علاقاتهم من خلال الصور واعتراضات استخبارات الإشارة والرسائل المشفرة أو أي مصدر آخر متاح للمحلل. ويجب على المحلل ألا

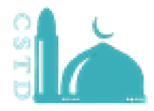
يقتصر على مصادر معلومات معينة طالما المصادر المتاحة توفر معلومات صحيحة ووثيقة الصلة بالقضية.

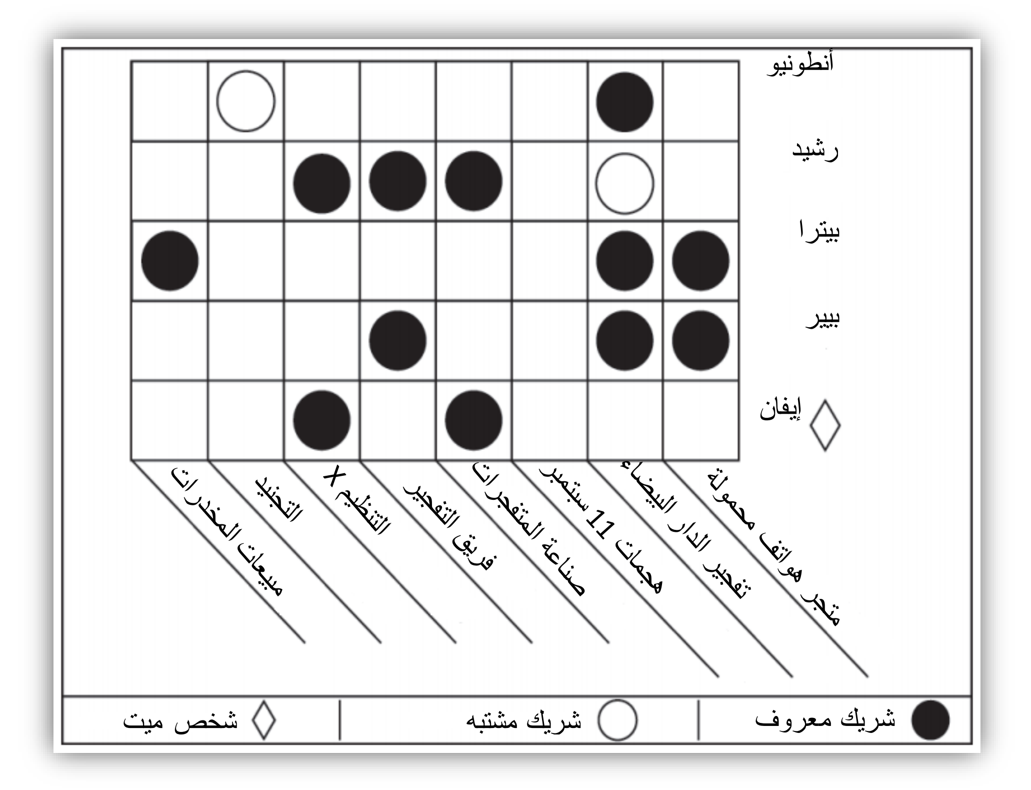
- **الخطوة 3:** ضع أسماء الأفراد والمنظمات على جانب واحد أمام كل اسم أو منظمة لتتناسب مع صف واحد. ويجب سرد أسماء الشخصيات بنفس الترتيب الذي وضعت به في مصفوفة الارتباط وذلك لضمان تحديد جميع الارتباطات الممكنة بصورة صحيحة. ضع الأنشطة والمواقع والبنايات والمنشآت على طول القمة أو القاعدة بحيث يناظر كل مكان أو نشاط أو موقع أو بناية أو منشأة عمود واحد.
- **الخطوة 4:** حلل الكيانات والروابط في المصفوفة. ضع دائرة في المربعات بحيث يكون لدى الكيانات الموجودة في الصفوف أو الأعمدة المقابلة ارتباط. ويتم تظليل الدوائر الخاصة بالارتباطات المعروفة مع تركها غير مظللة بالنسبة للروابط المشتبه بها.

ملاحظة: قد يضيف المحللون رموزًا و/ أو ألوانًا إضافية إلى مصفوفة الأنشطة لتوضيح العلاقات بين الكيانات. فعلى سبيل المثال، يمكن للمحلل أن يستخدم دوائر نصف ملونة للإشارة إلى احتمال أكبر للارتباط (باستخدام الاحتمال الذاتي: انظر في الفصل الثالث. الشكل 5-4 مثال لمصفوفة أنشطة.

5-41. على غرار مصفوفة الارتباط، تظهر الروابط المؤكدة أو "القوية"بين الأفراد والكيانات من غير الأشخاص على شكل دائرة مظللة أو نقطة، بينما تظهر الروابط المشتبه بها أو "الضعيفة" على هيئة دائرة فارغة. وباستخدام المصفوفات يمكن للمحلل أن يحدد الاهداف الأمثل لمزيد من جمع المعلومات الاستخبارية والتعرف على الشخصيات الرئيسية داخل المنظمة، كما تزيد بصورة كبيرة من فهم المحلل للمنظمة وبنيتها. ويمكن استخدام المصفوفة لتقديم إحاطات أو أدلة أو لتخزين المعلومات بطريقة موجزة ومفهومة داخل قاعدة بيانات. ولا تحل المصفوفات محل إجراءات رفع التقارير المعيارية "القياسية" أو ملفات قواعد البيانات.

ملاحظة: من الممكن بل ومن الأجدى في بعض الأحيان استخدام مصفوفة واحدة لجميع الروابط التي تربط بين الأشخاص والأشياء. ويتم هذا بصفة دورية باستخدام الأنظمة الآلية. ومع ذلك، فعندما تشتمل مشكلة تحليلية على أكثر من خمسين كيانًا تقريبًا (أشخاص وأشياء أخرى) ، فقد أظهرت التجربة ان استخدام مصفوفة يدوية واحدة أمر مرهق ويجعل من الصعب فهمها وإدارتها.





شكل 5-4 مثال لمصفوفة أنشطة

مخطط الارتباط

5-42. الرسم التخطيطي للارتباطات يوضح الارتباطات بين الأفراد والمنظمات والأنشطة بشكل بياني. ويتم إنشاء الرسوم البيانية للرابط من المعلومات الموجودة في الملفات السابقة للوحدة ومن المعلومات الجديدة المبلغ عنها. يجب أن يستخدم المحللون مخطط الارتباط عند مراجعة الأفراد أو المجموعات أو أنشطة المجموعة أو شبكات التشغيل للحصول على نظرة ثاقبة. وتزداد الحاجة إلى مخططات الارتباطات مع زيادة تعقيد البيانات والشبكة.

حقائق

5-43. يعد مخطط الارتباط بمثابة وثيقة حية إذ يقدم إطارًا ثابتًا للنشاط ونادرًا ما يعبر عن التغيير على مر الزمن إلا إذا صُحب بجدول زمني أو نهج آخر متعدد الأبعاد . ولكي يبقى مخطط الرابط ذا صلة وفعالية، يجب تحديث الرسوم البيانية للربط باستمرار بحيث تشمل جميع المعلومات ذات الصلة المبلغ عنها. ويمكن إنشاء مخطط الارتباط بصورة يدوية أو باستخدام إحدى البرمجيات على بعض

نظم الاستخبارات، فعلى سبيل المثال: النظام التوزيعي المشترك للجيش DCGS-A به مفكرة محلل تمت برمجتها عليه.

5-44. يمكن أن توضح الرسوم البيانية للرابط ما هو معروف وما قد يكون مفقودًا بشأن الشبكة التي يتم رسمها. يمكن تحديد العقد والمحاور الرئيسية للشبكات الاجتماعية والتنظيمية وشبكات البنية التحتية مما يوفر نظرة ثاقبة على العلاقات ونقاط الضعف المحتملة. كما تساعد الرسوم البيانات في التخطيط لجمع المعلومات. ويمكن للمحللين افتراض أن الشخصية المركزية في الشبكة هو القائد نظراً لعدد الاتصالات بينه وبين الأفراد، ومع ذلك يجب أن يدرك المحللون أن الرسوم البيانية للارتباطات لا تصف العلاقات الزمنية[16].

كيفية العمل

5-45 يتضمن إنشاء مخطط الارتباط خمس خطوات:

- **الخطوة 1:** استخلص علاقات الكيانات والمعلومات من خلال مصفوفات الروابط والأنشطة، ومن خلال الصور واعتراض إشارات الاستخبارات والرسائل المشفرة.
- **الخطوة 2:** ضع ارتباطات الكيانات في مخطط ارتباط باستخدام برمجية لتحليل الرابط أو جدول بيانات أو ارسمها يدويًا.
- **الخطوة 3:** حلل الكيانات والروابط في مخطط الارتباط.
- **الخطوة 4:** راجع المخطط لكشف الفجوات والعلاقات الهامة ومعنى العلاقات بناءً على النشاط الذي يحدث. واطرح أسئلة هامة عن البيانات، مثل:
    - ما هو الكيان/ الشخصية المركزية أو الرئيسية داخل الشبكة؟
    - من هو الشخص أو الشيء المبادر بالتفاعلات؟
    - ما هو الدور الذي يلعبه كل كيان/ شخصية في الشبكة؟
    - من هو الشخص أو ما الشيء الذي يمثل جسرا أو رابطا بين المجموعات أو المجموعات الفرعية؟
    - كيف تتغير التفاعلات بمرور الوقت؟
    - أي الحلقات يجب استهدافها بجمع المعلومات أو للتغلب عليها؟

[16] تشتمل على الترتيب الزمني للأحداث والفترات الزمنية بين المراحل المتتابعة وفهم التلازم الزمني بينها وترابط هذه المراحل (المترجم).

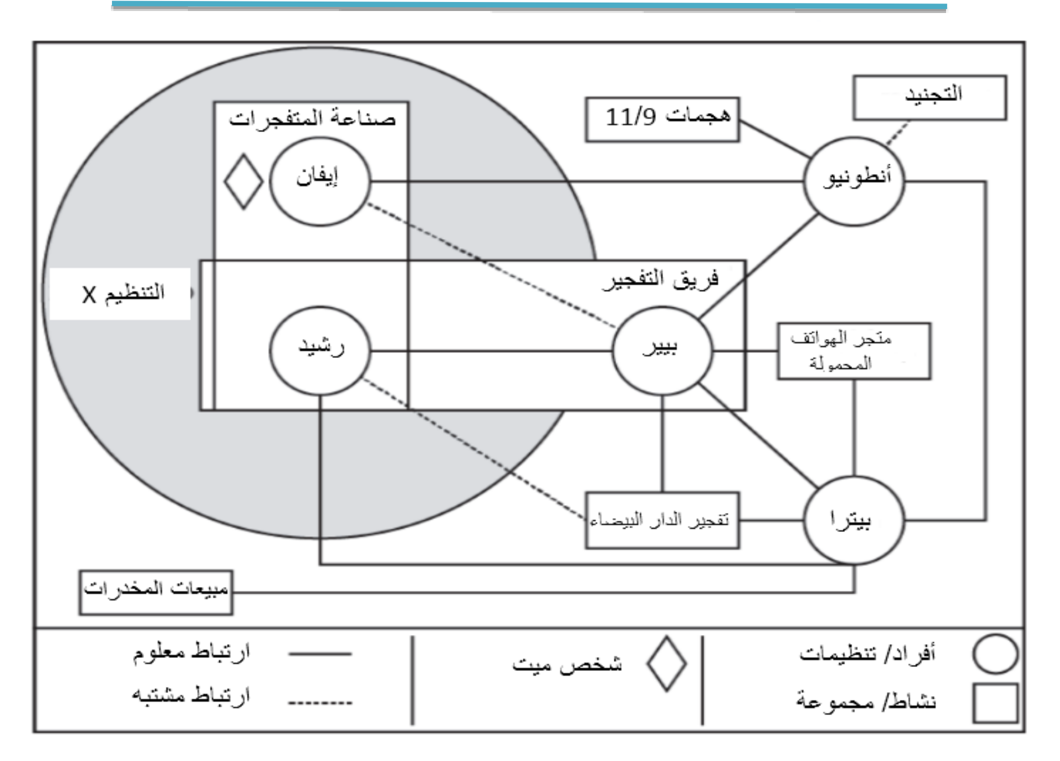
- **الخطوة 5:** لخص ما تراه في المخطط، وارسم الفرضيات المؤقتة فيما يتعلق بالعلاقات.

5-46. يمكن الاستعانة بما يلي عند استخدام مخططات الرابط:

- راقب الفوضى، حيث يمكن أن تصبح الرسوم البيانية فوضوية بسبب البيانات الكثيرة، وربما توضع البيانات الهامشية جانبًا.
- استخدم رسوما بيانية بسيطة، ويمكن تفتيت الرسوم البيانية المعقدة إلى رسوم بيانية أصغر.
- استبعد الخطوط المتقاطعة لزيادة الوضوح.
- استخدم البرامج المحوسبة. فقد يكون جزء الرسم البياني لتحليل الارتباط مدعومًا إلى حد كبير باستخدام البرامج المحوسبة مثل Analyst-Notebook لأنه يسمح للمرء بإعادة رسم المخطط فور توفر معلومات جديدة.

ملاحظة: تتكون مخططات الارتباطات من رموز حيث تشير الدوائر إلى الأفراد أو المنظمات، والمربعات تشير إلى الأنشطة، والمثلثات أو المستطيلات قد تشير إلى البنايات والمنشآت، تشير الخطوط المصمتة بين الرموز إلى الارتباط. وتشير الخطوط المقطعة بين الرموز إلى روابط محتملة، قد يستخدم المحلل خطوطا ملونة أو أنواعا مختلفة منها لتوضيح الأنشطة المختلفة (فعلى سبيل المثال: الخطوط الخضراء المصمتة تشير إلى تحويل الأموال، والخطوط المنقطة الزرقاء تشير للاتصالات، الخطوط السوداء المصمتة تشير إلى النشاط).

5-47. يقدم الشكل 5-5 مثالًا على مخطط رابط مرسوم يدويًا باستخدام بعض المعلومات من مصفوفة الروابط انظر شكل 5-3 .



شكل 5-5 مثال مخطط

تحليل الشبكة

5-48. كما هو الحال من قبل محللي الاستخبارات، فإن تحليل الشبكات عبارة عن فحص الشبكات البشرية الديناميكية متعددة الروابط التي تتميز بدرجات متفاوتة من عدم اليقين مثل التنظيمات الإرهابية وغيرها من المنظمات غير النظامية التي عادة ما نواجهها في مهمة مكافحة التمرد. وبخلاف المنظمات العسكرية التقليدية فهذه الأنواع من المنظمات تكون على شكل خلايا متفرقة. أحد أوجه صعوبة مواجهة هذا النوع من المنظمات هو فهم كيفية تطورها وتغييرها وتكييفها، وكيف يمكنها زعزعة الاستقرار. يتضمن تحليل الشبكة تقنيات إدارة المعرفة والبحث والنمذجة لاستقراء الهيكل والمواقع والأعضاء والأهداف والغايات والأنشطة، وكيفية التغلب على هذا النوع من المنظمات.

تحليل الرابط أو تحليل الشبكة

5-49. كل من هذين الأسلوبين التحليليين متقاربين للغاية، وغالباً ما تُستخدم تلك التسميات بصورة متبادلة.

حقائق

5-50. تستخدم كلتا التقنيتين أدوات التخيل لتصور شبكات العدو. ظاهريًا، قد تبدو متشابهة

جداً. ولكن هناك بعض الاختلافات التي ينبغي أن يفهمها المحلل.

- تحليل الرابط يعكس نظرة أسرع وأكثر سطحية على الروابط والارتباطات بين الأفراد والمنظمات والأحداث والأنشطة. تحليل الرابط هو الأسلوب الأكثر استخداماً على المستوى التكتيكي، وخاصة على مستوى عناصر تحليل اللواء والكتيبة.

- تحليل الشبكة يأخذ الجهد التحليلي إلى المستوى التالي. حيث يفحص هيكل وأنواع الارتباطات، ومركزية الكيانات داخل الشبكة، وتنظيم الشبكة. ويتطلب تحليل الشبكة الكثير من الوقت والموارد مقارنة بتحليل الرابط. تحليل الشبكات هو الأسلوب المستخدم على المستويين العملياتي والاستراتيجي.

5-51. هذا لا يعني ضمناً أنه لا يمكن استخدام كلتا التقنيتين على جميع مستويات العمليات الاستخباراتيةحيث يفهم المحللون القيود على عناصر استخباراتهم، ويختارون أفضل التقنيات أو التقنيات التحليلية لتلبية متطلبات القائد.

طريقة العمل

5-52. يشتمل إجراء تحليل الشبكة على ثمان خطوات:

- **الخطوة 1:** دون مخطط شبكة أو رسماً بيانياً. استخرج الكيانات والمعلومات عن العلاقات البينية من خلال مصفوفات الارتباط والأنشطة، والصور واعتراضات استخبارات الإشارة والرسائل المشفرة. ضع ارتباطات الكيان في رسم تخطيطي للشبكة باستخدام أداة برمجية أو جدول بيانات. يُمثَّل كل عنصر برمز(صورة أو شكل شخص أو صورة لمبنى) وكلما كان الرمز أكثر دقة أصبح مخطط الشبكة أكثر إفادة للمحللين. ثم ارسم الروابط بين العناصر.

- **الخطوة 2:** حدد وأدمج أو افصل مكونات العقد. وأضف كل عقدة إلى قائمة في قاعدة البيانات أو البرنامج المستخدم. صف كل عقدة وتفاعل بمعايير ذات معنى لتحليلك. قد تتضمن تلك المعايير تكرار الاتصال ونوعه ونوع النشاط ومصدر المعلومات. ويمكن جعل مخطط الشبكة أكثر إفادة من خلال إعادة تلوين الاتصالات لتقديم كل معيار بلون أو نمط مختلف

- **الخطوة 3:** حدد وظائف كل عقدة قدر الإمكان. حدد العقدة المركزية في الشبكة، وافحص كثافة الشبكة ورقعتها:

- ما هي مركزية كل عقدة داخل الشبكة؟
- ما هو دور كل كيان في الشبكة؟
- من أو ما الذي يشكل جسراً أو اتصالاً بين المجموعات الفرعية؟
- كيف تتغير التفاعلات بمرور الوقت؟
- ما هي العقد التي يجب استهدافها بجمع معلومات عنها أو هزيمتها؟

ملاحظة: تعد البنية التنظيمية والمركزية وكثافة الشبكة والمسافة مفاهيم أساسية لتحليل الشبكة. وسيتم شرح هذه المفاهيم بداية من الفقرة رقم 5-62.

- **الخطوة 4:** قم بتجميع العقد. وابحث عن المناطق الكثيفة في الرسم البياني، وارسم أشكالا حول المناطق الكثيفة باستخدام مجموعة متنوعة من الألوان والأشكال وأنماط الخطوط للإشارة إلى الأنواع المختلفة من الجماعات أو الثقة النسبية في التجميعة أو أي معايير أخرى تبدو مهمة.

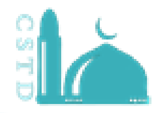
- **الخطوة 5:** قم بمراجعة المجموعات في الرسم التخطيطي للبحث عن الفجوات والعلاقات المهمة، ومعاني العلاقات، وبنية الشبكة، والمركزية، وكثافة الشبكة، والمسافة. حدد وظائف المجموعات في الشبكة الأكبر.

- **الخطوة 6:** ارسم تدفق الأنشطة بين العُقد والمجموعات. وحلل التدفق لتقييم مرونة الشبكة. اطرح الأسئلة التالية لتحديد الأنشطة والمؤشرات وخطوط السلطة:

  - أي عقدة هي البادئة بالتفاعلات؟
  - هل تسير التفاعلات في اتجاه واحد أم في اتجاهات متعددة؟
  - هل نفس العناصر والعقد موجودة أم توجد عناصر وعقد مختلفة؟
  - ما هي المسارات؟
  - إذا أزيلت عقدة أو مسار هل هناك بديل موجود بالفعل؟

- **الخطوة 7:** جمع المجموعات في مجموعات أكبر لتحديد الشبكات التنظيمية الأكبر.

  - حدد هيكل الشبكة من العقد المرتبطة بعقد أخرى عبر تكتل أكبر.



- حدد مدى مركزية العقد المرتبطة بعقد أخرى عبر التكتل الأكبر.
- افحص كثافة الشبكة والمسافة بينها وبين كتلة العقد.

• **الخطوة 8:** لخص ما هو موضح في الرسم التخطيطي وارسم الفرضيات المتعلقة بالشبكة ثم حدث وراجع مخطط الشبكة بصورة مستمرة كلما تغيرت أو زادت العقد والروابط.

المفاهيم الأساسية لتحليل الشبكة

5-53. يجب أن يفهم المحللون الارتباط أو الاتصال بين مكونات النظام أو المجموعة التي تؤدي أنشطة أو وظائف متطابقة أو متشابهة أو ذات صلة أو مكملة. الشبكة التي يُنظَر إليها كنظام مجموعة تُعد مترابطة أو ذات علاقة أو سلسلة - مرتبطة وظيفياً و / أو جسدياً و / أو سلوكياً من عناصر متفاعلة أو مترابطة بشكل منتظم - تشكل مجموعة موحدة. يحدد المحللون العقد أو النقاط الحرجة من أجل استغلال الشبكة.

5-54. تتكون الشبكة من أفراد وعناصر أخرى واتصالات بينية. يُطلق على الأفراد في الشبكة وصف "عقد". قد تكون العقدة أيضًا نقطة غير بشرية تنشأ أو تتركز عندها أطراف ثانوية من النظام (مثل العقدة الاستخبارية أو العقدة اللوجيستية لخلية إرهابية). تشير العقدة الحرجة إلى عنصر أو موقع أو مركز قيادة وتحكم يؤدي تعطيله أو تدميره على الفور إلى تدهور قدرة القوة على القيادة أو التحكم أو إجراء العمليات بشكل فعال. تحليل الشبكة هو تحليل لكيفية عمل عُقد نظام معين مع بعضها البعض. يساعد تحليل الشبكة في تحديد العقد الحرجة في النظام. ويتألف تحليل الشبكة من تحديد النظام أو الشبكة وتحديد النظم الفرعية للنظام وتحديد العقد الهامة للنظم الفرعية من أجل الاستهداف المحتمل.

5-55. يمكن إجراء تحليل الشبكة على المستويات الاستراتيجية والعملياتية والتكتيكية وخلالها.

5-56. سيقضي المحللون الذين يجرون تحليل الشبكة وقتاً كبيرًا في العمل على قطع مختلفة من المعلومات لتساعدهم على فهم العلاقات. يمكن أن توجد علاقات بين الأشخاص أو المؤسسات أو الكيانات أو الأماكن أو أي مجموعة مما سبق. ويمكن تمثيلها باستخدام رسم تخطيطي للارتباط. ولمعرفة كيف تتفاعل المجموعات المختلفة أهمية تماثل معرفة من يعرف (أو يجب أن يعرف) من. كما توجد العلاقات أيضًا عبر الشبكة نفسها، فالشبكة عبارة عن مجموعة أو نظام معقد ومترابط يهتم بطريقة أو بأخرى بعملية أو مهمة معينة ، مثل الدفاع الجوي أو إطلاق قذائف الهاون أو العبوات

الناسفة.

5-57. يتكون النظام من عقد ووصلات مترابطة فيما بينها:

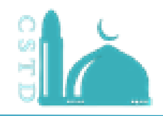
- تمثل العقد العناصر المادية داخل النظام التي يمكن استهدافها بعمل معين؛ مثل الأفراد والأماكن والأشياء (على سبيل المثال المواد والمنشآت).
- الروابط هي العلاقات السلوكية أو الوظيفية بين العقد مثل الترتيبات القيادية أو الإشرافية التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين، أو العلاقة بين السيارة ومصدر الوقود، أو الأيديولوجيا التي تربط الدعاية بمجموعة من الإرهابيين.

تساعد الروابط القادة وهيئة الأركان على تصور كيفية عمل الأنظمة المختلفة داخلياً والتفاعل مع بعضها البعض. حيث يؤسسون الروابط بين العقد التي تمكنهم من العمل سوياً كنظام واحد - ليتصرفوا بطريقة معينة (لإنجاز مهمة أو أداء وظيفة).

5-58. كل من العقد والروابط هي تمثيلات رمزية تهدف إلى تبسيط تعقيد العالم الحقيقي؛ وهي مفيدة في تحديد مراكز الثقل والعقد الحرجة وخطوط الجهد الأخرى التي قد يرغب القائد في التأثير عليها أو تغييرها أثناء العملية.

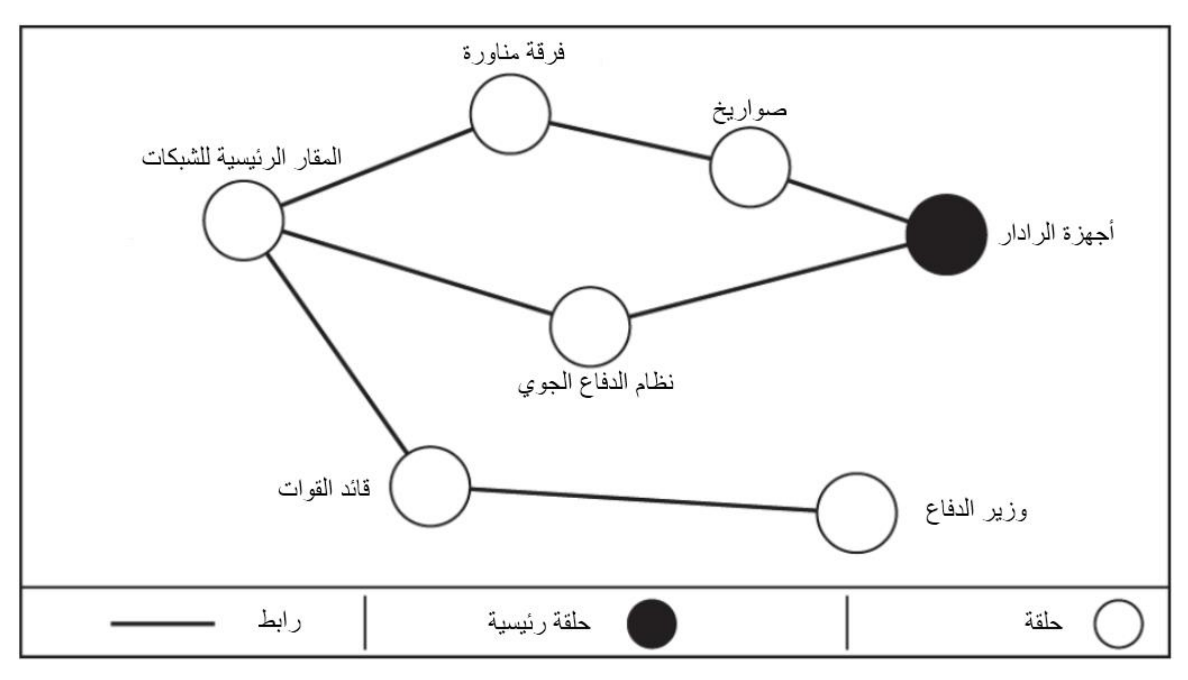
5-59. لا تتواجد شبكات العدو في الفراغ، ولكنها تتفاعل مع بعضها البعض ومع داعميها من السكان، وبصورة أقل تتفاعل مباشرة مع داعميهم المستترين في هيكل السلطة، كما تتفاعل أيضًا مع اللاعبين الرئيسيين في المجال السياسي والأمني والاقتصادي والعقاري كما تتفاعل مع عامة السكان. ومن الملاحظ أن الشبكات مقاومة بشكل خاص لفقدان أي عقد أو حتى عدة عقد. لذا يكون تركيز الاستهداف ليس فقط على تحديد من أو ما يجب استهدافه، ولكن ما الشيء الذي إذا استهدفناه سيتسبب بأكبر ضرر للشبكة. ويتمثل النجاح النهائي في إزالة عدد كاف من العُقد المهمة في وقت متزامن أو متقارب، بحيث لا تستطيع الشبكة أن تعيد خلق الروابط بصورة تلقائية، وبالتالي ستعاني من فشل ذريع.

5-60. يظهر الشكل 5-6 مثالا بسيطا للعقد والروابط في نظام دفاع جوي للعدو. يرتبط نظام الدفاع الجوي (عقدة من النظام العسكري) وأجهزة الرادار والصواريخ الخاصة به (عقد في نظام الدفاع الجوي) ببعضه البعض، كما يرتبط بفرق المناورة ومقرات القيادة من خلال دورها وقدرتها



على حماية هذه العُقد من الهجوم الجوي. يؤدي تحديد نقاط الضعف واستخدام هذه الميزة لمهاجمة وتدمير رادارات الدفاع الجوي إلى إزالة الارتباط بين الرادارات وصواريخ الدفاع الجوي ، مما يؤدي إلى تدهور قدرة نظام الدفاع الجوي على العمل بفعالية. هذا يقلل من مستوى الحماية الدفاعية الجوية لفرق المناورة ويجعلها أكثر عرضة لهجوم القوات الصديقة. وبعبارة أخرى ، قد يكون من غير الضروري مهاجمة جميع العقد في نظام الدفاع الجوي من أجل تعطيل وظيفتها الأساسية. وفي الشكل 5-6 حدد المحلل أن أجهزة رادار الدفاع الجوي تمثل عقدة رئيسة لأنها عقدة مهمة في نظام الدفاع الجوي.

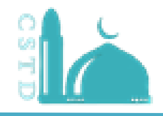
5-61. يتم تحليل الشبكات عبر فحص الهيكل التنظيمي، ومركزية العقد في الشبكة، وتحليل المستوى التنظيمي.



شكل 5-6. مثال لرابط بين العقد

البنية التنظيمية

5-62 . تمثل الخلية أصغر حلقة في التنظيمات. ويتألف أعضاء الخلية عادة من ثلاثة إلى عشرة أشخاص، ويعملون كمكون أساسي للتنظيم. ومع ذلك قد تتكون الخلية من فرد واحد. أحد أهم أسباب التكوين الخلوي هو الأمان، فاكتشاف أو فقد خلية واحدة ينبغي ألا يؤثر على هوية الخلايا الأخرى أو موقعها أو أعمالها. إن تقسيم الوظائف عبر الهيكل التنظيمي يجعل من الصعب اختراق



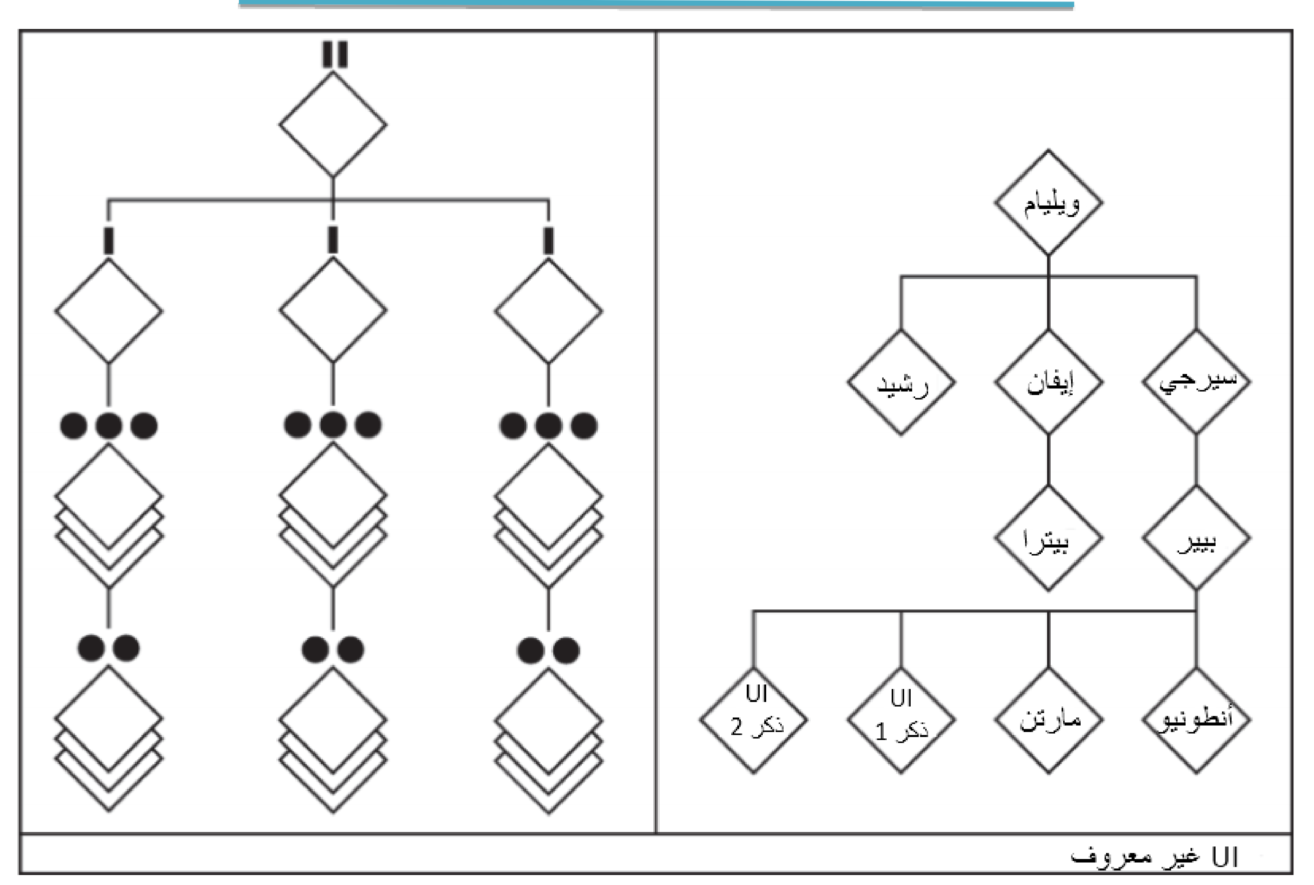
المنظمة بأكملها، وغالبًا ما يكون الفرد في الخلية غير مدرك لوجود خلايا أخرى، ولا يمكنه تقديم معلومات حساسة للمخترقين أو لمحتجزيه.

5-63. قد تعتمد الخلايا على علاقات عائلية أو علاقات عمل أو تتشكل على أساس جغرافي أو من خلال وظائف محددة مثل المهام المباشرة أو التجسس. كما يمكن أن تتشكل المنظمة أيضًا من خلايا متعددة الوظائف بحيث يبقى أفراد الخلية على اتصال وثيق ببعضهم البعض، ويتلقون المساعدة والتوجيه من الهيئة التنسيقية لتقديم الدعم المعنوي وتعزيز إجراءات الأمان. وفي الغالب يكون قائد الخلية هو الشخص الوحيد الذي يتواصل وينسق مع المستويات الأعلى والخلايا الأخرى. وقد تتشكل المنظمة من خلية واحدة أو من خلايا متعددة تعمل في المناطق المحلية أو الإقليمية أو عبر الحدود الدوليةوبين دول متعددة.

5-64. توجد طريقتان أساسيتان لهيكلة المنظمات: فقد تستخدم بعض المنظمات هياكل ذات تسلسل هرمي فيما تستخدم منظمات أخرى هياكل شبكية. قد تستخدم إحدى المنظمات نوعا واحدا أو تمزج بين النموذجين، كما قد يتغير الهيكل عند مستويات مختلفة من المنظمة.

- **الهيكل الهرمي**

  - المنظمات ذات الهيكل الهرمي هي التي لديها سلسلة رأسية محددة تمامًا من القيادة والتحكم والمسؤولية. تتدفق البيانات والاستخبارات نزولًا وصعودًا عبر القنوات التنظيمية المناظرة لتلك السلاسل الرأسية، ولكن قد لا تتحرك بالضرورة أفقيًا عبر المنظمة. ويوضح الشكل(5-7) هيكل المنظمات الهرمية؛ وقد تستخدم كلا من المنظمات العسكرية أو الإرهابية هذا النمط من الهياكل.
  - تتميز المنظمات الهرمية بالتخصص الوظيفي في خلاياها الأدنى؛ كما في الدعم والعمليات والاستخبارات. وعادة ما يكون قائد الخلية وحده هو من لديه المعرفة بالخلايا وجهات التواصل الأخرى، ووحدهم كبار القادة من يكون لديهم خلفية عن المنظمة بشكل عام.



شكل 5-7 شكل التنظيم الهرمي

ملاحظة: التشكيل القتالي للمنظمات العسكرية هو نوع من الشبكة الهرمية التي يكون قادة الخلايا فيها قادة ومسئولين عسكريين. وبخلاف تنظيم الخلية المتمردة أو الإرهابية تكون المنظمة العسكرية والقيادة معروفة بشكل عام لجميع أعضاء المنظمة.

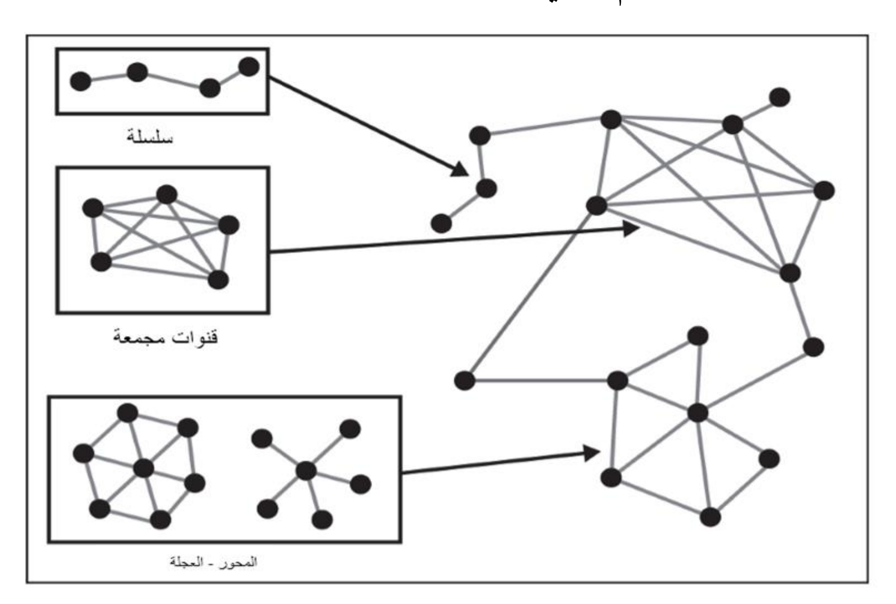
- **الهيكل الشبكي**

  - سيواجه المحلل أنظمة شبكات أكثر اتساعاً مع تزايد خبرة المجموعات. قد تفتقر المجموعات القائمة على دوافع دينية أو قضية واحدة إلى أجندة سياسية أو قومية محددة. وتكون لديهم حاجة أقل لوجود هيكل هرمي لتنسيق الخطط والإجراءات. وبدلاً من ذلك، يمكنهم الاعتماد على أو حتى الازدهار على خلفية الانتماء إلى مجموعات أو أفراد من مجموعة متنوعة من الأماكن. وفي هذا الشكل تكون الأهداف والغايات العامة معلنة. ومن المتوقع أن يستخدم الأفراد أو الخلايا المرونة والمبادرة للقيام بعمل لدعم هذه المبادئ التوجيهية.

  - تعتمد فعالية التنظيمات الشبكية على عدة اعتبارات. وتحقق الشبكة فعالية تنظيمية طويلة

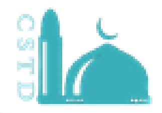
المدى عندما تشترك خلاياها في أيديولوجية موحدة أو أهداف أو مصالح مشتركة. ومن الصعوبات التي تواجه المنظمات الشبكية التي لا تتشارك إيديولوجية موحدة: عدم تمكن الخلايا من متابعة الأهداف أو اتخاذ إجراءات لا تفي بأهداف المنظمة أو تؤدي إلى نتائج عكسية. ففي هذه الحالة يفشل استقلال الخلايا في تطوير التآزر بين أنشطتها، ويحد من مساهمتها في تحقيق الأهداف المشتركة أو المختارة.

- توزع الشبكات مسؤولية أنشطة العمليات والتخطيط نظرا لتكرار الوظائف الرئيسية حيث لا تتصل الخلايا أو تنسق مع الخلايا الأخرى باستثناء التنسيق الضروري لتنفيذ عملية أو وظيفة معينة. إن تجنب التنسيق غير الضروري أو اشتراط موافقة على القيادة للعمل يوفر للقادة الإرهابيين القدرة على إنكار المسؤولية عن ضلوعهم في تنفيذ أعمال إرهابية محددة كما يعزز ذلك من الأمن العملياتي.
- يوضح الشكل 5-8 مثالا على تنظيم شبكي وخيارات هيكلية.



شكل 5-8. مثال للتنظيم الشبكي والخيارات الهيكلية

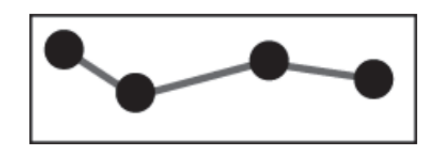
5-65. لا تعتمد الشبكات بالضرورة على تكنولوجيا المعلومات الحديثة من أجل القيادة والسيطرة الفعالة. يحدد الهيكل التنظيمي وتدفق المعلومات والتوجيه داخل المنظمة شكل الشبكات. وفي حين أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تجعل الشبكات أكثر فعالية، فإن الوسائل ذات التكنولوجيا المنخفضة (السعاة والرسائل الورقية والهواتف الأرضية) يمكن أن تمكن الشبكات من تجنب التعقب والعمل بفعالية في ظروف معينة.



5-66 بينما يتنوع كل تنظيم شبكي بناءً على متطلبات كل شبكة على حدة، إلا أنه توجد بعض الخيارات المشتركة الشائعة وسط التنظيمات ذات البناء الشبكي. تلك الهياكل المشتركة في الشبكات تشمل السلسلة، والمحور والعجلة، المسارات المجمعة، وضم المنتسبين، والحلفاء المستقلين.

السلسلة

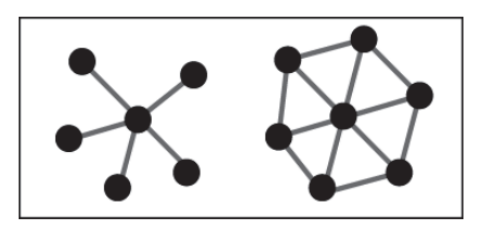
5-67. في ترتيب السلسلة ترتبط كل خلية بالعقدة التالية في شكل متسلسل. ويجري التواصل بين العقد عن طريق تمرير المعلومات على طول الخط. وهذا التنظيم شائع بين الشبكات التي تهرب البضائع والأفراد أو تغسل الأموال. اقطع عقدة أو رابطا واحدًا وستتعطل السلسلة حتى يُعاد إنشاء الارتباط. ويظهر ذلك في الشكل 5-9.



شكل 5-9. شبكة السلسلة

المحور والعجلة

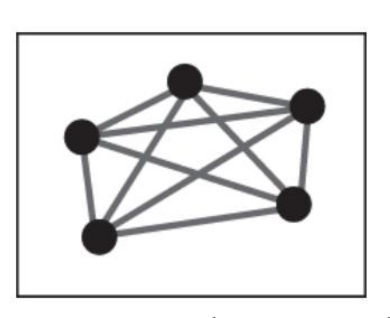
5-68. في بنية مركز الشبكة ، تتواصل الخلايا مع عنصر مركزي واحد. وليس من الضروري أن تكون الخلية المركزية هي القائد أو متخذ القرار بالنسبة للشبكة، وثمة شكل آخر للمحور وهو تصميم العجلة، حيث تتواصل الحلقات الخارجية مع خلية أو خليتين خارجيتين أخريين بالإضافة إلى المحور. يعد شكل العجلة شائعا في الشبكة المالية أو الاقتصادية. قد يكون تحديد العقدة المركزية هو الهدف المطلوب، أو يفضل عزل خلية معينة من العقد الأخرى اعتماداً على الغرض المقصود (انظر الشكل 5-10).



شكل 5-10. شبكة المحور والعجلة

المسارات المجمعة

5-69. في الهيكل الشبكي الذي يُدعى (المسارات المجمعة) تكون جميع الحلقات مرتبطة ببعضها البعض، وتكون الشبكة مسطحة تنظيمياً في إشارة إلى عدم وجود هيكل لقيادة هرمية فوقها، فالقيادة والسيطرة موزعة عبر الشبكة، ويوجد تواصل مكثف يمكن أن يمثل مشكلة أمنية في حال أمكن تحديد الروابط أو تتبعها (انظر شكل 5-11).



شكل 5-11. شبكة المسارات المجمعة

5-70 بغض النظر عن الاختلافات سنواجه الأنواع الثلاثة سويًا في التنظيمات الشبكية. فقد تستخدم المنظمات الإرهابية متعددة الجنسيات "شبكات السلسلة" في أنشطة غسيل الأموال الخاصة بها، وترتبط بشبكة "العجلة" في التعامل مع الأمور المالية، وترتبط بدورها بشبكة قيادة من نوعية "المسارات المجمعة" لتوجيه استخدام التمويل في الأنشطة العملياتية لشبكة من نوعية "المحور" تقوم بأنشطة مراقبة واستهداف أولية.

5-71. مهما كانت وسائل القيادة والسيطرة والتنسيق فإن اختيار العقد الحرجة أو الروابط الهامة بين الحلقات يعتمد على النتيجة المطلوبة. وقد تشمل مجموعات المهام: المراقبة، العرقلة، التشتيت أو زرع معلومات مضللة وتقنيات فاسدة كجزء من مجموعة مهام أكبر. ويمكن تكوين الهياكل في مجالات تشمل القادة الرئيسيين أو الأفراد أو وسائل التواصل أو دعم منظومات البنية التحتية.

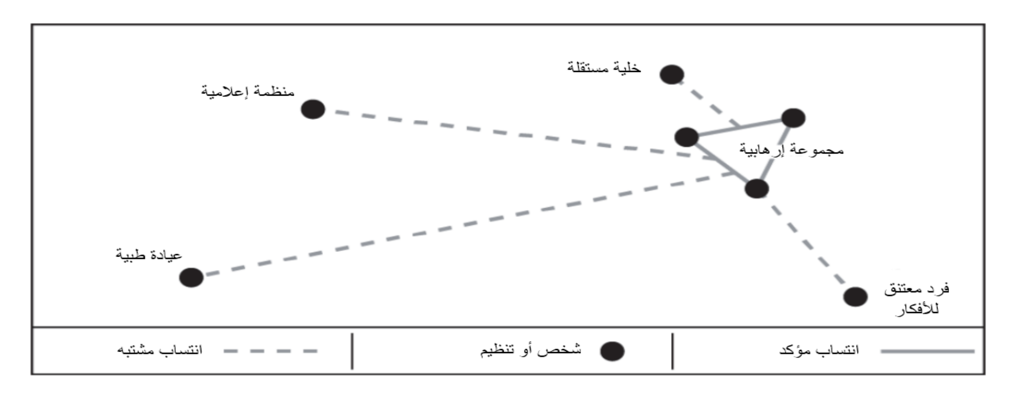
الشريك المنتسب

5-72. الاختلاف في بنية الشبكة يشمل الانتساب بشكل فضفاض اعتمادا بشكل أكبر على الغاية الإيديولوجية بدلاً من أي قيادة وسيطرة رسمية أو هيكل دعم. هذه الخلايا شبه المستقلة أو المستقلة تخطط وتعمل في حدود إمكانياتها لتعزيز موقف أيديولوجي مشترك. قد تستخدم القوى غير النظامية مزيجًا من الهياكل الوظيفية والدعم من التنظيمات والأفراد على نطاق واسع على المستوي المحلي أو الإقليمي أو الدولي أو متعدد الجنسيات.

5-73. قد يفسر الأفراد الدافع الديني أو قضية اجتماعية أو مظلوميات محسوسة من وجهة نظر متطرفة، ويقومون بأعمال عنف جماعية تستند إلى العمل الفردي. قد تتكون الخلايا من مصدر إلهام عام مثل القاعدة أو الجهات ذات التصريحات الأيديولوجية الشبيهة. وقد تنشأ أجندات أخرى من تقييم فردي واضح الهدف للقيام بعمليات عبر خلايا فردية أو صغيرة. وتشمل الأمثلة الإرهاب الذي يسلط الضوء على جدول الأعمال مثل الأفراد الذين يستخدمون الحرق العمد أو أعمال الشغب ضد رجال الأعمال المهاجرين كوسيلة للإنذار. يوضح الشكل 5-12 مثالاً لشبكة (الشركاء المنتسبون). في



هذا المثال، جميع الاتصالات خارج المركز هي ارتباطات غير مؤكدة ممثلة بخطوط منقطة.



شكل 5-12. شبكة الشريك المنتسب

الحليف المستقل

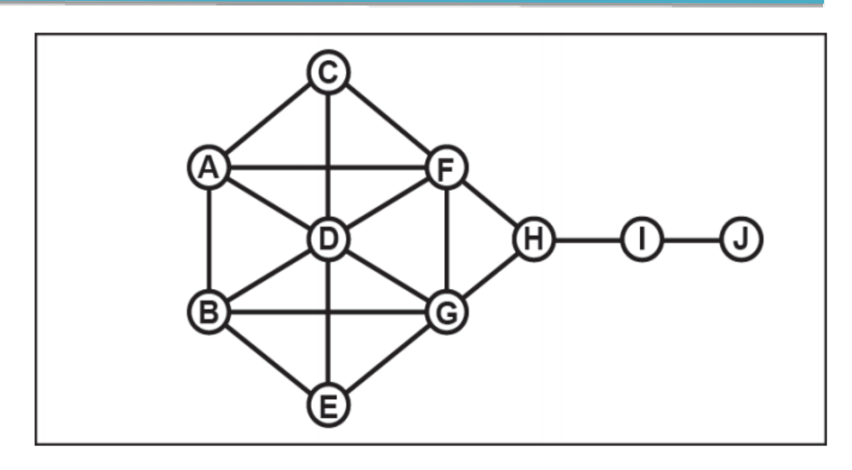
5-74. قد يكون لدى الفرد بعض التواصل المباشر مع خلية إرهابية أو قوة غير نظامية، وكذلك لديه إيمان يتوائم مع أجندة أو فلسفة أو عقيدة متطرفة تشجع أعمال العنف بتصرف شخصي، وقد يطور الفرد أيضا وجهات نظر متطرفة بدون نظام دعم خارجي واضح، ويقرر ارتكاب أعمال عنف كالتزام شخصي بالعمل.

5-75. هنالك نوع آخر من الأشخاص الذين قد يكونون عرضة للتغرير بسبب أمراض نفسية أو عضوية. تلك الحالات الطبية تكون غير مرتبطة بهياكل تنظيمية قد تنفذ أفعال خاطئة مثلما يحدث في حالات العنف المتعمد أو الأنشطة الإجرامية الأخرى.

المركزية

5-76. على الرغم من تأثره الكبير بالحكم الشخصي، إلا أن التعرف على عنصر أو عقدة رئيسة محتملة قد يكون سهلًا من خلال تحليل المركزية (على سبيل المثال: كيف تتلائم العناصر والعقد في شبكة نظام معين). يمكن أن تسلط المركزية الضوء على المواقف المحتملة ذات الأهمية والتأثير أو الشهرة وأنماط التواصلات. وتُحدد المركزية النسبية من خلال تحليل أربعة خصائص قابلة للقياس: مركزية الدرجة، والقرب من مكونات الشبكة، والبينية، وأطراف القلب[17]. ويوضح الشكل 5-13 مثالا لتحديد المركزية في الشبكة.

[17] أطراف القلب: وهي سائر العناصر التي تحيط بهذه العقدة وترتبط بها (المترجم).



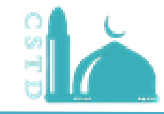
شكل 5-13. مثال للمركزية

مركزية الدرجة

5-77. تصف مركزية الدرجة مدى نشاط الفرد في الشبكة. ويُقاس نشاط الشبكة للعقدة باستخدام مفهوم الدرجات الذي يتضمن عدد الاتصالات المباشرة للعقدة. العقد ذات الاتصالات الأكثر مباشرة هي الأكثر نشاطًا في شبكاتها. الحكمة الشائعة في المنظمات هي أنه"كلما زادت الروابط، كان ذلك أفضل". هذا ليس دائما كذلك. ما يهم حقًا هو المكان الذي تؤدي إليه هذه الروابط وكيفية اتصالها مع غير المتصلين. فإذا كان للعقدة العديد من الروابط، غالباً ما يقال أنها إما بارزة أو مؤثرة. كما هو موضح في الشكل 5-13 ، فإن العقدة D لديها أعلى مقياس لمركزية الدرجة حيث تحتوي على أكبر عدد من الروابط المباشرة مع العقد الأخرى. العقدة D هي أيضًا مثال لمحور الشبكة. وتجيب مركزية الدرجة على سؤال: "كم عدد الأشخاص الذين يمكن لهذا الشخص الاتصال بهم بشكل مباشر؟"

القرب من مكونات الشبكة (Closeness)

5-78. يفحص التقارب الموقع العام للعقدة في الشبكة (على سبيل المثال :موقعها العالمي). يعتبر الفرق بين الدرجة والتقارب تمييزًا مهمًا لأن الشخص قد تكون لديه العديد من الاتصالات المباشرة، ولكن هذه الاتصالات قد لا تكون مرتبطة جيدًا بالشبكة ككل. وبالتالي، فعلى الرغم من أن الشخص قد يكون لديه مستوى عالٍ من مركزية الدرجة، فإنه قد يمارس السلطة والتأثير محلياً فقط لا عبر جميع أنحاء الشبكة. ويُحسب القرب من مكونات الشبكة عن طريق إضافة عدد الوثبات بين العقدة وجميع الشبكات الأخرى في الشبكة (على سبيل المثال، إضافة عدد الوثبات من العقدة A إلى العقدة B ، والعقدة A إلى العقدة C، والعقدة A إلى العقدة D). تشير الدرجة الأقل إلى أن الفرد يحتاج إلى عدد أقل من الوثبات للوصول إلى الآخرين في الشبكة، وبالتالي فهو أقرب إلى



الآخرين في الشبكة. فعلى سبيل المثال تحتوي العقدتان F و G في الشكل 5-13 على روابط مباشرة أقل من العقدة D، ولكن لديهما مسارات أقصر للوصول إلى العقد الأخرى. فالعقد ذات المركزية الأكثر قربا تكون في مواقع ممتازة لمراقبة تدفق النشاط الكلي داخل الشبكة. ويجيب القرب عن سؤال: "ما مدى سرعة وصول هذا الشخص إلى بقية مكونات الشبكة.

البينية (Betweenness)

5-79. تقيس البينية عدد المرات التي تقع فيها العقدة على طول أقصر مسار بين عقدتين أخريين. ولتبادل المعلومات أو الخدمات، قد تلعب عقدة ذات تباين كبير دورًا هامًا كوسيط، فعلى سبيل المثال: في الشكل 5-13 تشغل الحلقة H أحد أهم المواقع في الشبكة من خلال العمل كحلقة وصل فقط بين العقد I و J وباقي الشبكة. فالعقدة H هي مثال على العقدة الوسيطة (بافتراض أن العقدتين I وG مهمتين بما يكفي للشبكة ككل) وقد تكون أيضًا العقدة الوسيطة عقدة رئيسة. إن إزالة العقدة الوسيطة قد يساهم في تفتيت الشبكة إلى مكونات فرعية عديدة. وتجيب البينية على سؤال: "ما مدى احتمالية أن يكون هذا الشخص هو المسار الأكثر مباشرة بين شخصين في الشبكة؟"

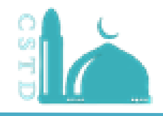
عُقد الأطراف/ أطراف النواة (Core-Periphery)

5-80. هو تعبير عن مدى قرب العقد الموجودة في الأطراف من نواة تنظيم معين. ويتم تحديده من خلال مركزية العقدة.

5-81. تتسم العقد الموجودة على الأطراف بدرجات أقل من المركزية، ومع ذلك، فالعقد الطرفية غالبًا ما تكون متصلة بشبكات لم تُرسم خرائطها بعد. وقد تعبر العقد الطرفية عن جامعي موارد أو أفراد لديهم شبكتهم الخاصة خارج المجموعة. هذه الخصائص تجعلهم بمثابة مصادر هامة للمعلومات الجديدة غير المتاحة داخل المجموعة. وفي الشكل 5-13 تظهر العقدتان I وJ على أطراف المجموعة.

تحليل المستوى التنظيمي

5-82. يوفر تحليل المستوى التنظيمي نظرة ثاقبة حول شكل تنظيم العدو وكفاءته وتماسكه، فعلى سبيل المثال، قد يتكون تمرد إقليمي من أعداد كبيرة من التمردات الفرعية غير المتصلة. ونتيجة لذلك، يجب تحليل كل مجموعة بناءً على قدراتها مقارنة بالمجموعات الأخرى. يمكن وصف القدرات على المستوى التنظيمي وفقًا لمدى كثافة الشبكة ومدى اتساعها، بحيث يصف كل مقياس سمة محددة في هيكل المنظمة الشبكي. البنى المختلفة للشبكة قد تدعم أو تعرقل قدرات التنظيم، لذا فكل مقياس تنظيمي يدعم تقييم المحلل لقدرات المجموعات الفرعية.



5-83. ييسر تحليل شبكة التنظيمات تحديد معلومات مهمة عن مجموعة من الكيانات قد تمر دون أن يلاحظها أحد. على سبيل المثال يمكن أن يكشف تحليل الشبكة عن مواقع القوة في شبكة ما ويظهر المجموعات الفرعية الرئيسية التي تمثل بنية الشبكة، ويساعد في العثور على الأفراد أو المجموعات التي ستؤدي إزالتها إلى التأثير بصورة كبيرة على الشبكة، كما يقيس تغير الشبكة بمرور الوقت، وينبغي تقييم تأثير شبكة التنظيمات على ضوء كثافة واتساع الشبكة.

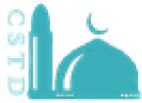
كثافة الشبكة

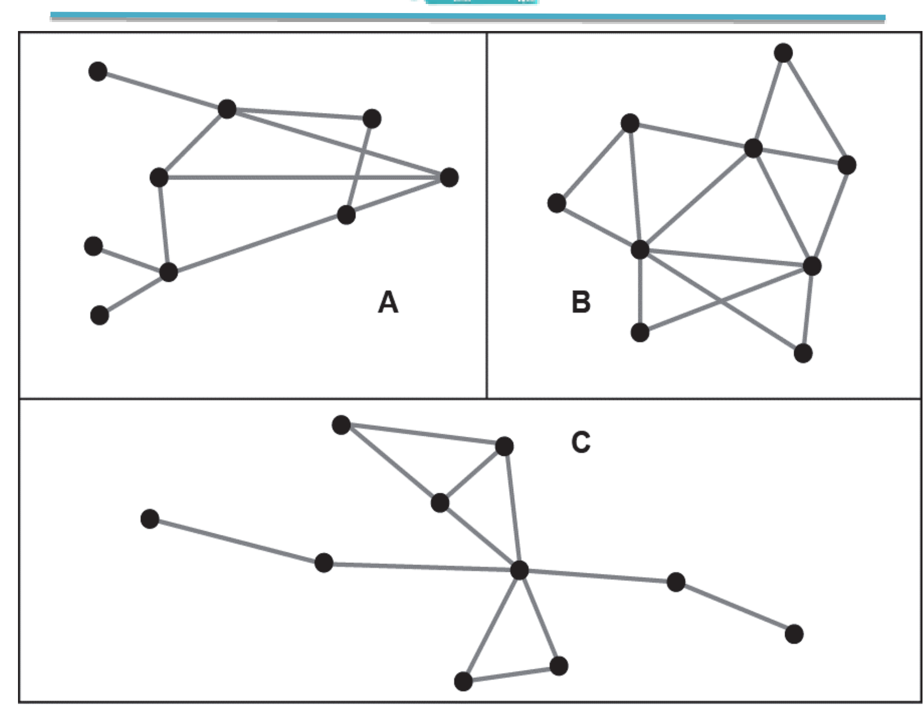
5-84. تفحص كثافة الشبكة مدى ارتباط العقدة جيداً عبر مقارنة عدد الروابط الموجودة بالفعل في الشبكة بالعدد الإجمالي للروابط الممكنة. ويمكن أن تشير كثافة الشبكة إلى العديد من الأشياء، فعندما تكون الشبكة مترابطة بشكل كبير، تكون هناك قيود أقل على الأفراد بداخلها: قد يكون من غير المحتمل اعتمادهم على الآخرين كوسطاء للمعلومات ، حيث يكونوا في وضع أفضل للمشاركة في الأنشطة، وبقرب القادة مما يسمح لهم بممارسة المزيد من التأثير عليهم.

5-85. قد تشير شبكة ذات مقدار أقل من الترابط الداخلي إلى وجود انقسامات واضحة عبر الشبكة (على أسس عشائرية أو سياسية على سبيل المثال) أو أن توزيع السلطة أو المعلومات متفاوت ومسيطر عليه بإحكام. وإن مقارنة الكثافات بين المجموعات الفرعية للعدو توفر للقادة إشارة إلى المجموعة الأكثر قدرة على تنفيذ هجوم منسق وأي المجموعات هي الأكثر صعوبة في تعطيلها. يوضح الشكل 5-14 ثلاث شبكات ذات كثافات مختلفة. لدى الشبكة B أعلى كثافة للشبكة، ولدى الشبكة C أقل كثافة.

5-86. يمكن رسم مقاييس الشبكة بما فيها مقياس الكثافة على شكل خرائط لتقييم الأداء بمرور الوقت. وبناءً على التغيرات في كثافة الشبكة يكون بإمكان القائد:

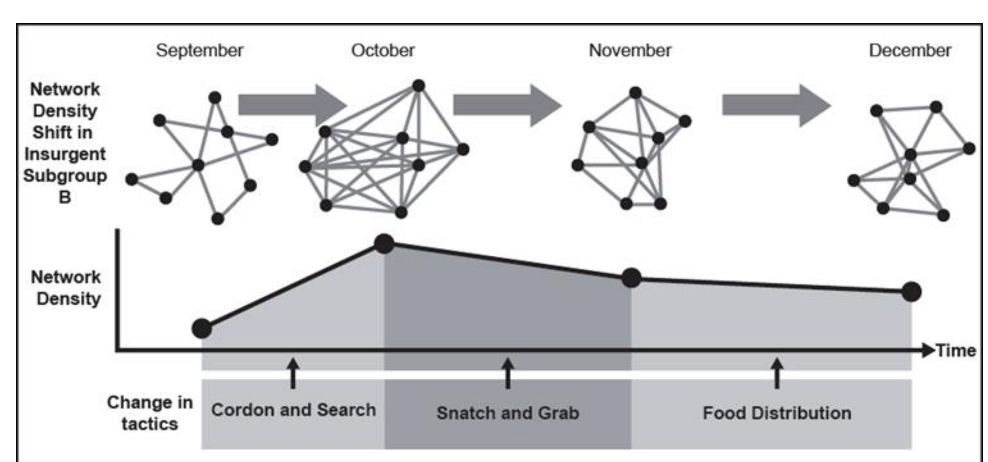
- رصد قدرات العدو.
- رصد آثار العمليات الأخيرة.
- تطوير تكتيكات تساعد على تفتيت التمرد بشكل أكبر.



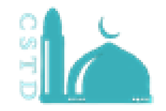


شكل 5-14. مقارنة كثافة الشبكة

5-87. تشير الزيادة في كثافة الشبكة إلى احتمال قيام المجموعة بتنفيذ هجمات منسقة. بينما يعني انخفاض كثافة الشبكة أن قدرات المجموعة انخفضت إلى مستوى تنفيذ هجمات فردية أو مجزأة. و في نهاية المطاف تؤدي أعمال مكافحة التمرد المنفذة جيدًا إلى ايجاد مجموعات فرعية قليلة الكثافة فحسب. والسبب في هذا أن المجموعات الفرعية عالية الكثافة تتطلب فقط توقيف عضو عالى التواصل ليقود الشرطة أو القوات العسكرية إلى باقي المجموعة، وبينما تكون المجموعات الفرعية عالية الكثافة هي الأكثر خطرًا، إلا أنها أيضا الأسهل في التغلب عليها والتعطيل. الشكل 5-15 يوضح مثالا لكيفية تغير التكتيكات والأنشطة بناءً على كثافة الشبكة.

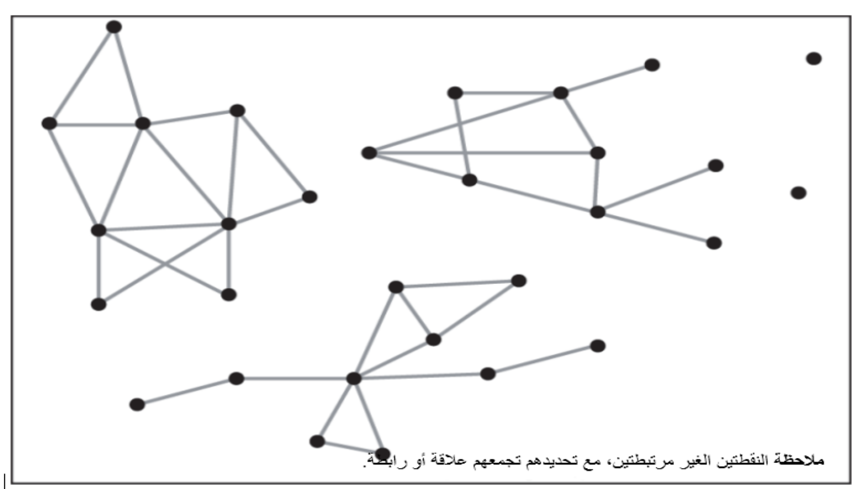


الشكل 5-15. مثال لتغيير التكتيكات على أساس تغيرات الكثافة



5-88. لا تراعي كثافة الشبكة مدى توزيع الاتصالات بين العقد في الشبكة. إن المقاييس الأفضل للأداء الجماعي والتنظيمي تتمثل في مركزية الشبكة والعقد في الأطراف المحيطة بنواة التنظيم/ الشبكة. يمكن أن تؤدي بضع عقد بها عددا كبيرا من الاتصالات إلى زيادة كثافة شبكة المجموعة رغم أن معظم عقد الأشخاص مرتبطة بشكل هامشي فقط بالمجموعة. وفي حالة وجود شبكة مركزية للغاية تهيمن عليها عقدة واحدة أو بضع عقد كثيفة الاتصال ، يمكن إزالة هذه العقد أو إتلافها لتجزئة المجموعة إلى شبكات فرعية.

5-89. في بعض الأحيان، قد تحتوي منطقة ما على تمرد فرعي متعدد، فإما أنه يجهل وجود مجموعات فرعية أخرى أو أنه يتنافس معها. في هذه الحالة تشبه المجموعة المتمردة الشبكة المجزأة (انظر الشكل 5-16)



شكل 5-16. شبكة مجزأة

مسافة الشبكة

5-90. تقيس مسافة الشبكة عدد القفزات بين أي عقدتين في الشبكة. على سبيل المثال: هناك قفزة واحدة بين عقدتين متصلتين بصورة مباشرة، وتوجد قفزتان بين عقدتين منفصلتين تربطهما عقدة وسيطة واحدة. يساعد تقييم مسافة الشبكة في فهم كيفية تدفق المعلومات والتأثير عبر الشبكة، وتحديد تماسك الشبكة. يمكن للمسافات الأبعد أن تمنع تعميم المعلومات لأن كل قفزة تضعف من احتمالية التفاعل الناجح. في الشبكات السياسية والاجتماعية وربما العسكرية ، قد تقلل المسافات البعيدة أيضًا من قدرة الأفراد على التأثير في الآخرين.

تحليل القياس الاجتماعي أو الشبكة الاجتماعية

5-91. تحليل الشبكة الاجتماعية هو أداة أخرى لفهم الديناميات التنظيمية لتمرد معين أو لشبكة إرهابية، وأفضل السبل لاستغلالها. وهو يعكس القياس الرياضي للمتغيرات المتعلقة بالمسافة بين

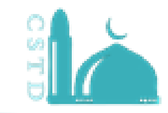
العقد وأنواع الارتباطات من أجل استخلاص المعنى من مخطط الشبكة، وبالأخص درجة ونوع التأثير الذي تمثله كل عقدة على غيرها من العقد.

تحليل الشبكة الاجتماعية

- يتيح للمحلل كشف وتحديد تفاصيل هيكل الشبكة.
- يظهر كيف يتصرف تنظيم شبكي وكيف يؤثر هذا الاتصال على سلوكه.
- يسمح للمحلل بتقييم تصميم الشبكة، وكيف يمكن أن يتصرف أعضائها باستقلالية أو لا، ومكان تواجد القيادة أو كيفية توزيعها بين الأعضاء ، وكيف يمكن أن تمتزج الديناميات الهرمية مع ديناميكيات الشبكة أو لا تختلط معها.
- يكون أكثر فعالية عند استخدام برمجية متخصصة، ومع ذلك، يمكن إجراء العمليات الأساسية باستخدام المركزية وكثافة الشبكة والمسافة مثلما تم التوضيح سابقًا.
- يختلف عن تحليل الشبكة في أنه يركز على العلاقات الشخصية والفردية عبر الشبكة.
- يدعم متطلبات القائد لوصف وتقدير والتنبؤ بالنية الديناميكية لمنظمة العدو.
- يوفر للقادة أداة نافعة لقياس فعالية عملياتهم.
- يسمح للمحللين بتقييم تكيف التمرد مع البيئات العملياتية والعمليات الصديقة.

5-92. يتضمن تحليل الشبكات الاجتماعية لفرد معين التعرف على أفراد عائلته والبحث في علاقاته داخل وخارج التنظيم (على سبيل المثال: أعضاء الشبكة الآخرين، القادة المحليين من خارج التنظيم، تواصلاته مع الشرطة، المتعاطفين معه والميسرين لأعماله) ويُستخدم التحليل بالتوازي مع تحليل النمط، فتحليل الشبكة الاجتماعية يسمح بالربط بين "من" و"أين" و"متى". استخدام النموذج التنظيمي يمكننا من إجراء تحليل الشبكة الاجتماعية لبناء تصور عن "من" متورط من المنطقة، و"كيف" هم متورطون، و"ما" هو دورهم في الشبكة.

5-93. يستخدم المحللون تحليل الشبكة الاجتماعية لتقييم السلوك التنظيمي بناءً على الروابط بين الأفراد والنظم في سياق صنع القرار بالتنظيم. ومن الممكن تطبيقه على جميع جوانب التنظيم أو الشبكة، بما في ذلك على سبيل المثال وليس الحصر آليات الدعم وعمليات المعلومات والجوانب السياسية والأنشطة العنيفة والعمليات اللوجيستية، من أجل فهم أفضل لوظيفة التنظيم أو الشبكة.



5-94. يتيح تحليل الشبكة الاجتماعية للمحللين الكشف عن الأفراد أو النظم التي توجه الشبكات، وكذلك التعرف على نقاط الضعف في تلك النظم،.وبإمكان المحللين حينئذ فهم كيف يعززون أو يقوضون تلك النظم داخل الشبكة أو التنظيم بشكل أكثر فعالية.

5-95. على سبيل المثال: بإمكان المحلل أن يطبق "تحليل الشبكة الاجتماعية" على أنشطة الدعم اللوجيستي للشبكة ويحدد أن عملًا إجراميًا محددًا كان ضروريًا لعمل النظام اللوجيستي، وقد يحدد المحلل أيضًا أن شخصًا بعينه قاد عملية اتخاذ القرار داخل الخلية اللوجيستية، وبمجرد الكشف عن نقاط الضعف هذه يمكن استهدافها.

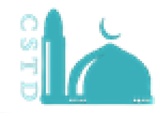
5-96 بالإضافة إلى هذا يساعد "تحليل الشبكة الاجتماعية" في عملية الاستهداف، وذلك عبر تحديد الأفراد كأعضاء العائلة أو جهات التواصل الاجتماعي من أجل الاستهداف الممكن لتحديد الأفراد ذوي القيمة العالية، على سبيل المثال: إذا كان رقم هاتف أحد الأفراد ذوي القيمة العالية غير معروف، ولكن يعرف المحلل موقع ورقم هاتف وزجة هذا الشخص أو هاتف عمله، يمكن استهداف جهات الاتصال هذه في سبيل الكشف عن المكان والرقم غير المعروفين، فاستهداف الشبكة الاجتماعية للأفراد ذوي القيمة العالية بإمكانه توفير معلومات للكشف عن هؤلاء الأفراد وتحديد أماكنهم.

5-97 قد تكون الشبكات الاجتماعية جانبًا مهمًا من الهيكل الاجتماعي، وكذلك بالنسبة لتنظيم العدو، وتتضمن أنواع الشبكات الشائعة شبكات النخبة وشبكات السجون والجماعات العرقية والدينية العالمية وكذلك شبكات الجوار، ويمكن أن يكون للشبكة أغراض متعددة اقتصادية وإجرامية وعاطفية، ويضع "تحليل الشبكة الاجتماعية" الفعال في اعتباره هيكل الشبكة وطبيعة التفاعلات بين أعضائها.

5-98 ينبغي أن يسعى القادة جاهدين إلى تنمية العلاقات مع المؤثرين في الحلقات الاجتماعية، فقد تضم هذه الحلقات في مسرح العمليات، في الوقت الحالي وفي المستقبل، قادة قبليين ودينيين ومدنيين وقادة آخرين، كما يجب أن يسعى القادة إلى تطوير واستدامة علاقاتهم الشخصية مع هذه الحلقات الاجتماعية وغيرها ومعرفة آرائهم عن السياسة والعمليات. على سبيل المثال: قد تشعل العقود الممنوحة لقبيلة واحدة سخط قبيلة أخرى ما قد يغذي تمردًا أو نشاطًا إجراميًا.

القسم الثالث: إجراء تحليل النمط

5-99. إجراء تحليل النمط هو أسلوب تحليلي قد يساعد أفراد الاستخبارات في تحديد التصرفات



المستقبلية الممكنة للعدو عندما تكون المعلومات قليلة أو عند غياب المعلومات الفورية المتاحة عن موقع العدو أو تمركزه أو حركته أو مستهدفاته، على سبيل المثال: قد تستخدم الشبكات التقليدية المعادية تكتيكات تساهم في تسترها عن عمليات المخابرات لتجنب اكتشافها، وقد تكون الشبكات غير التقليدية غير مرئية بصورة كبيرة بالنسبة لعمليات المخابرات، وفي كلتا الحالتين يحلل أفراد الاستخبارات كيفية إدار العدو لعملياته في الماضي لتوقع أسلوب ونمط عمله في المستقبل. وهناك ثلاث أنشطة أساسية يتضمنها إجراء تحليل النمط: تحديد ماذا نعرف عن العدو، إجراء تحليل لنمط نشاط العدو الحالي، وتحديد أسلوب عمل العدو الممكن في المستقبل. (للمزيد من المعلومات انظر الاستعداد المسبق لأرض المعركة في دليل الميدان رقم FM 2-01.3 .

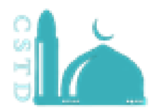
5-100 يساعد إجراء تحليل النمط أفراد الاستخبارات على تحديد متى وأين وأي نوع من الأنشطة سيقوم بها العدو في المستقبل، وذلك من خلال تحديد نمط وأسلوب أنشطة العدو في الماضي. كما أن هناك أربع خطوات أساسية مرتبطة بتحليل النمط، هي: التسلسل الزمني: وهو الأسلوب الرئيسي في تعقب الأحداث زمنياً (ويتضمن الجداول الزمنية ومخطط الأحداث الزمني[18])، والإعداد لإفشال نشاط العدو بناءً على مخطط تحليل النمط، والإعداد لإفشال نشاط العدو بناءً على حالات سابقة؛ وكذلك إجراء تحليل نمط الحياة.

5-101 كل من هذه الوسائل التصويرية الأربعة تكون فعالة عند إجراء تحليل النمط من أجل تصوير الأنماط وفق الزمان والمكان والأنشطة. وتكون هذه الوسائل الأربعة فعالة عند تحليل قوات عسكرية تقليدية وغير تقليدية، وكذلك الأمر بالنسبة لشبكات العدو المعقدة والقادرة على التكيف. وعبر إجراء تحليل النمط قد يتوقع أفراد الاستخبارات هجمات العدو المستقبلية وتحديد الأهداف الحساسة، كما يمكن أن يستخدم تحليل النمط في تنقيح التقييمات المتعلقة بالعدو.

5-102 أدوات تحليل النمط التالية قد تستخدم في نفس الوقت أو بشكل منفصل، كما يرى المحلل:

- التسلسل الزمني:
  - الخط الزمني.
  - مخططات الأحداث الزمني
- مخطط تحليل النمط.

[18] هو جدول زمني يوفر للمحققين طريقة للتركيز على الحوادث الفردية من أجل تطوير نظرة بيانية عامة عامة عن الجريمة (المترجم).



- تراكم الأحداث
- تحليل نمط الحياة.

التسلسل الزمني

5-103. التسلسل الزمني "الكرونولوجيا" هو قائمة تضع الأحداث وفقًا للنظام الذي حدثت خلاله؛ فيما الخط الزمني هو رسم بياني للأحداث، وكل منهما يستخدم لتحديد الاتجاه العام للأحداث، أو العلاقات بين الأحداث أو بين التصرفات، أو بين الأحداث والتصرفات -في حالة الخط الزمني- ، فضلًا عن الأحداث والتصرفات الأخرى في سياق المشكلات الاستخبارية الكبرى.

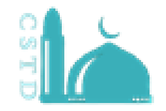
5-104. يستخدم المحلل نوعين من التسلسل الزمني: الخطوط الزمنية ومخطط الحدث الزمني، فالخطوط الزمنية أداة أساسية للمساعدة على ترتيب الأحداث أو التصرفات، أما مخططات الحدث الزمنية فهي وسائل بصرية يمكن معالجتها للمساعدة في اكتشاف الأنماط. ويمكن أن تُستخدم هذه الأساليب كلما ازدادت أهمية فهم التوقيت وتسلسل الأحداث المرتبطة وكذلك للتعرف على الأحداث والثغرات الرئيسية، وقد تكون هذه الأحداث خاضعة للعلاقة بين السبب والنتيجة، أو قد لا تكون.

الخطوط الزمنية

5-105. تساعد الخطوط الزمنية في الكشف عن الأنماط والروابط بين الأحداث، وتمكن هذه الوسيلة المحلل من الربط بين الأحداث التي تبدو عشوائية وبين المشهد العام لتسليط الضوء أو التعرف على التغيرات الهامة أو المساعدة في اكتشاف الاتجاهات العامة والقضايا الناشئة والمسائل الشاذة عن هذا الاتجاه العام.

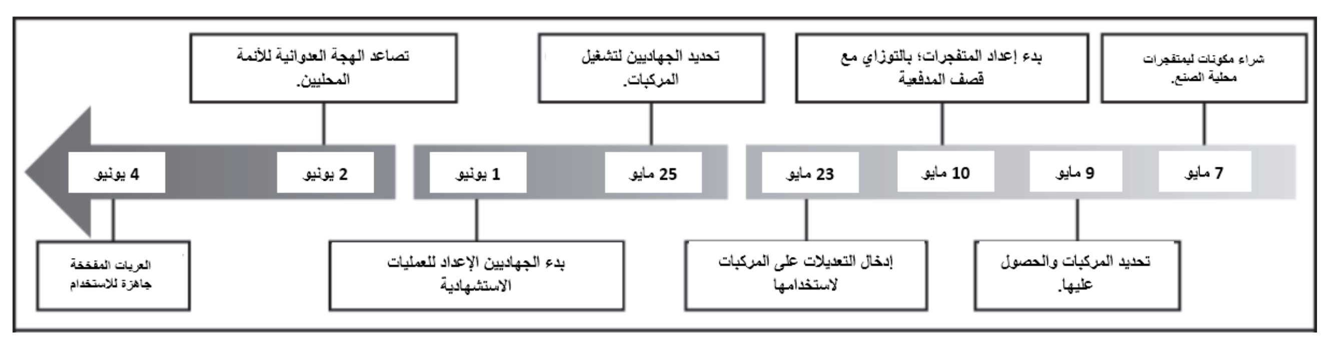
حقائق

5-106. تسير الخطوط الزمنية في خط مستقيم وتكون مرتبطة بموقف واحد أو بأنماط سلوكية معينة. تمكن الخطوط الزمنية متعددة المستوى المحلل من تتبع أنماط السلوك المتزامنة والتي قد يكون لها تأثير على بعضها البعض. بينما قد توضع الخطوط الزمنية في بداية المهمة التحليلية لضمان الالتزام بسياق النشاط الجاري تحليله، وقد تستخدم الخطوط الزمنية أيضًا لمساعدة المحللين في تشريح الدراسات الاستخبارية ولتفككيك المعلومة الاستخبارية والبحث عن أسباب الفشل الاستخباري وتسليط الضوء على الأحداث الهامة بعد مفاجأة استخبارية ما. كما يمكن أن تقود الأنشطة على الخط الزمني المحلل إلى أن يفترض وقوع أحداث معينة مبهمة بين أحداث معروفة، لتأتي في تسلسل



صحيح، عندئذ بإمكان المحلل أن يكون على وعي بالمؤشرات ليبحث عنها، وبالتالي سيعثر على الأحداث المفقودة ويرسمها بيانيًا. وتنظم الخطوط الزمنية المعلومات في صورة سهلة الفهم وبشكل موجز، كما يمكن لهذا الأسلوب أن يدعم أيضًا استخدام أساليب تحليل هيكلية أخرى كشجرة الأحداث وأساليب تحليل الشبكات والروابط المعقدة.

5-107. يجب أن يحذر المحلل من افتراض أن الأحداث الحالية التابعة للأحداث السابقة إنما هي نتائج لها، فقد لا تكون في الأمر علاقة سببية، إذ من الممكن أن تفقد هذه الأداة الكثير من أهميتها إن افتقر المحلل للإبداع في إيجاد الأحداث السياقية المرتبطة بالمعلومات في التسلسل أو الخط الزمني. وعلى المحلل أن يضع في اعتباره العوامل التي قد تؤثر في التوقيت، فعلى سبيل المثال: قد يختلف التسلسل الزمني للهجمات ببعض الساعات، ولكنه يتبع الدورة القمرية[19] (أوجه القمر وأشكاله) والأحداث الدينية أو أنماط الدوريات الصديقة. يظهر الشكل 5-17 خطًا زمنيًا بسيطًا.



شكل 5-17. مثال الخط الزمني

طريقة العمل:

5-108. إنشاء تسلسل أو خط زمني يتضمن ثلاث خطوات:

- **الخطوة 1:** بينما تبحث عن المشكلة تأكد من وضع المعلومات ذات الصلة في قائمة بالتاريخ أو الترتيب الذي وقعت به، وعلى المحلل إسناد تلك البيانات بصورة صحيحة.
- **الخطوة 2:** استعرض التسلسل أو الخط الزمني من خلال طرح الأسئلة التالية:

▪ ما المسافات الزمنية بين الأحداث الرئيسية؟ وإذا كانت طويلة فما سبب التأخير؟ هل هناك بيانات مفقودة يجب جمعها لملئ هذه الفجوات؟

[19] المحاق، الهلال، البدر.. الخ، وتؤثر هذه الأوجه على الرؤية الليلية وتؤخذ بعين الاعتبار في الإعداد للهجمات العسكرية والأمنية (المترجم).

- هل أغفل المحلل أجزاء من المعلومات الاستخبارية ذات التأثير على الأحداث؟
- في المقابل، إذا بدا أن الأحداث تقع أسرع من المتوقع، فهل من المحتمل أن المحلل لديه معلومات مرتبطة بخطوط زمنية متعددة؟
- هل جميع الأحداث الحرجة ضرورية، وذات أثر في النتيجة كي تُوضع في الخط الزمني ؟
- ما هي الفجوات الاستخبارية؟
- ما هي نقاط الضعف في الخط الزمني خلال جمع المعلومات؟
- ما هي الأنشطة الخارجة عن هذا الخط الزمني والتي بإمكانها التأثير على الأحداث؟

- **الخطوة 3**: إذا كنت تضع خطًا زمنيًا، اذكر البيانات على طول الخط، والذي يأخذ شكلًا أفقيًا أو رأسيًا في الغالب، ويمكنك استخدام جانبي الخط للتميز بين أنواع البيانات. إن كان هناك أكثر من شخص متورط فيمكنك استخدام خطوط متعددة لإظهار كيف وأين تتقاطع.

5-109. يمكنك الاستعانة بما يلي عند استخدام هذه الطريقة:

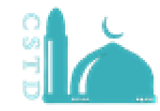
- ضع في اعتبارك أن يكون التسلسل أو الخطوط الزمنية فعالة وفي نفس الوقت بسيطة، وأن تساعد المحللين على ترتيب المعلومات الجديدة بصورة يومية إذ تأتي الرسائل الاستخبارية يوميًا.
- استخدم أدوات كبرنامج إكسيل Excel أو مفكرة المحلل لرسم الخط الزمني.

مخطط الأحداث الزمني

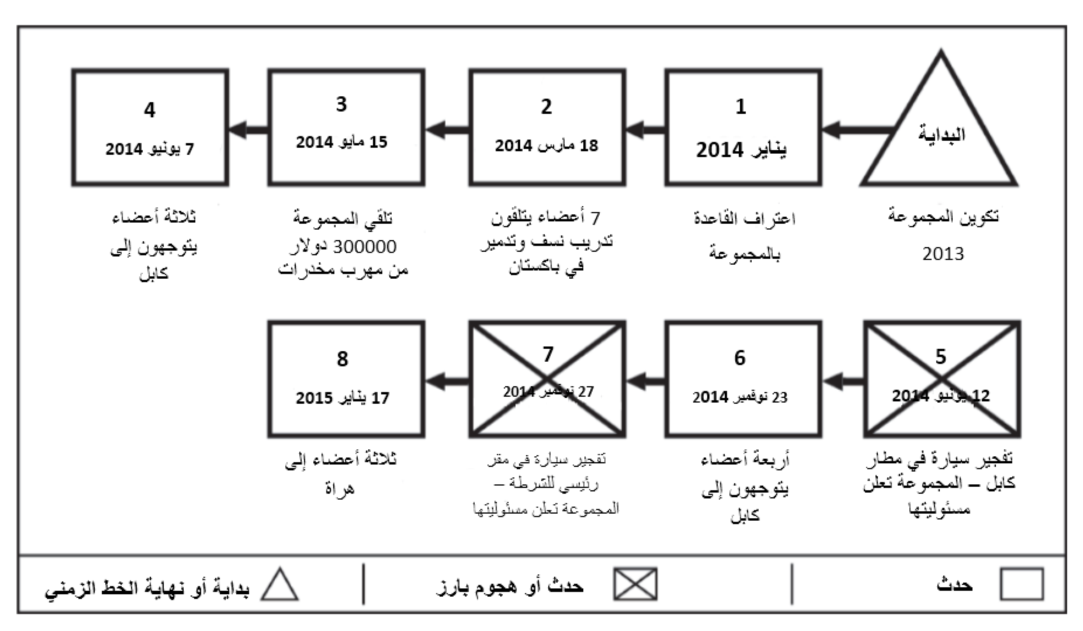
5-110. يعتبر مخطط الأحداث الزمني أسلوبًا لتصوير تصرفات الأفراد أو المجموعة بصورة متسلسلة زمنيًا، وهو مصمم ليستوعب ويعرض كمية ضخمة من المعلومات في حيز صغير، وبإمكان المحلل استخدامه للمساعدة في تحليل أنماط أكثر اتساعًا كالأنشطة والعلاقات، إذ يوظف الرموز لتقديم الأحداث والتاريخ والمجرى الزمني، وتستخدم المثلثات لإظهار بداية أو نهاية المخطط، وتستخدم المستطيلات لاستيعاب البيانات الإدارية وللإشارة للأحداث أو الأنشطة، وتشير علامة X إلى حدث أو نشاط بارز، وكل حدث (مستطيل) يحتوي على رقم تسلسلي وبيانات، ويكتب وصف الحدث تحت رمزه لتقديم شرح مختصر له.

حقائق

5-111. يظهر الشكل 5-18 مثالا على مخطط الأحداث الزمني؛ في هذا المثال تلقى أعضاء في



مجموعة -بعد شهرين من انتظامهم- تدريبات على أنشطة تدميرية ممولة بمبالغ مالية كبيرة من تهريب المخدرات. بعد ثلاثة أسابيع توجه ثلاثة أعضاء (تجار مخدرات) إلى كابل، وبعد أربعة أو خمسة أيام من وصولهم وقع تفجير في مطار كابل أعلنوا مسؤوليتهم عنه، وبعد بضعة أشهر أخرى توجه أربعة أعضاء إلى قندهار وبعدها بقليل (أربعة أيام) وقع تفجير آخر في مركز الشرطة الرئيسي هذه المرة.



شكل 5-18. مثال مخطط الأحداث الزمني

5-112. باستخدام المعلومات من هذا المثال يستطيع عنصر الاستخبارات تحديد تفاصيل متعددة من أجل الهجمات المستقبلية:

- تنفذ الجماعة عملياتها في مجموعات متكونة من ثلاثة إلى أربعة أفراد.
- تلقى سبعة أفراد تدريبات نسف وتدمير في باكستان مما أعطى الجماعة قدرات عملياتية لتنفيذ هجمات متعددة.
- وقعت الأحداث بعد أربعة أو خمسة أيام من وصول الجماعة إلى المناطق الهدفة، ويبدو أن هذا التأخير حدث كي تمكن الجماعة من استطلاع الأهداف والمنطقة المحيطة بها.
- يشير النمط إلى أن الجماعة ستقوم بهجوم في هرات في الحادي والعشرين أو الثاني والعشرين من يناير 2015.

طريقة العمل

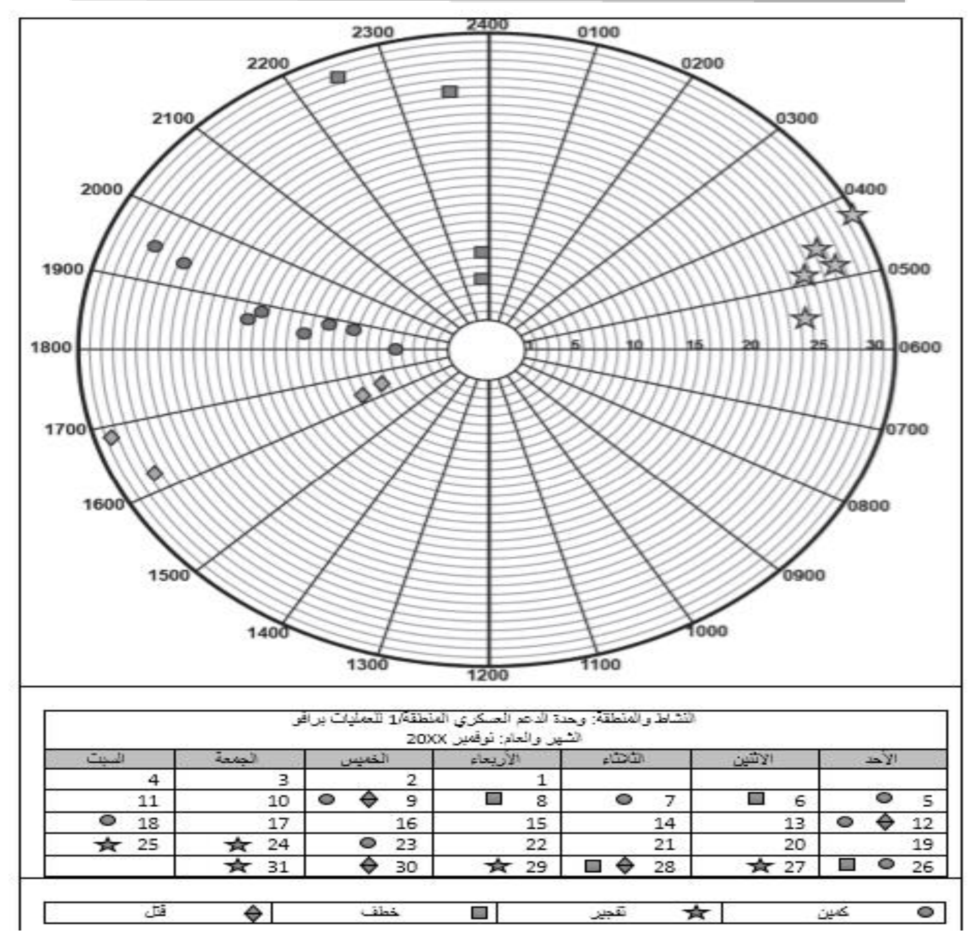
5-113 هناك حرية كبيرة للعمل في إعداد مخططات الأحداث الزمنية، فالطريقة هي نفس طريقة

التسلسل والخطوط الزمنية، مع هذه الأساليب المحددة التي يتم توظيفها بمخططات الأحداث الزمنية:

- تُمثل بداية المخطط بمثلث.
- تُمثل الأحداث الأخرى بمربعات.
- الأحداث البارزة يرسم عليها X فوق المربع.
- يوضع التاريخ دومًا داخل الشكل.
- يُكتب الوصف تحت الشكل.
- يكون التسلسل من اليسار إلى اليمين لكل صف.

مخطط تحليل النمط

5-114. يصور مخطط تحليل النمط كما هو موضح بالشكل 5-19 أنماط عمل العدو وفقًا للوقت والنشاط، فهو يساعد أفراد الاستخبارات على كشف الزمان الذي ينوي فيه العدو إجراء نوع معين من الأنشطة، وهو عبارة عن مصفوفة دائرية وجدول زمني، وتقسم المصفوفة إلى أقسام بناء على الوقت؛ ويُقسم إلى ساعات بصورة عامة تُقسم بدورها إلى دوائر متحدة المركز تحدد الأيام.



شكل 5-19. مثال مخطط تحليل النمط

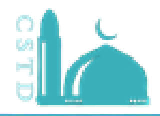
حقائق

5-115. في المثال الموضح بالشكل 5-19 ستة كمائن للخصم وقعت في الجزء الأول من الشهر بين الساعة 1800 (6 مساء) و 1900 (7 مساء)، ومع ذلك ففي نهاية الشهر وقع كمينان آخران بين الساعة 1900 (7 مساء) و 2000)8 مساء)؛ قد يشير هذا إلى تحول في تكتيكات وأساليب وإجراءات الخصم، كما أن هنالك حاجة للمزيد من التحليل لتحديد ما إذا كان هذا صحيحاً، على سبيل المثال: قد يكون التغيير في عمليات القوات الصديقة هو السبب في هذا التحول.

إن مخطط تحليل النمط أداة فعالة في تصوير الإطار الزمني لنشاط العدو وأنواعه، ولكن يجب استخدامه بالتزامن مع الاستخبارات الأخرى لتقديم نتائج منطقية.

طريقة العمل

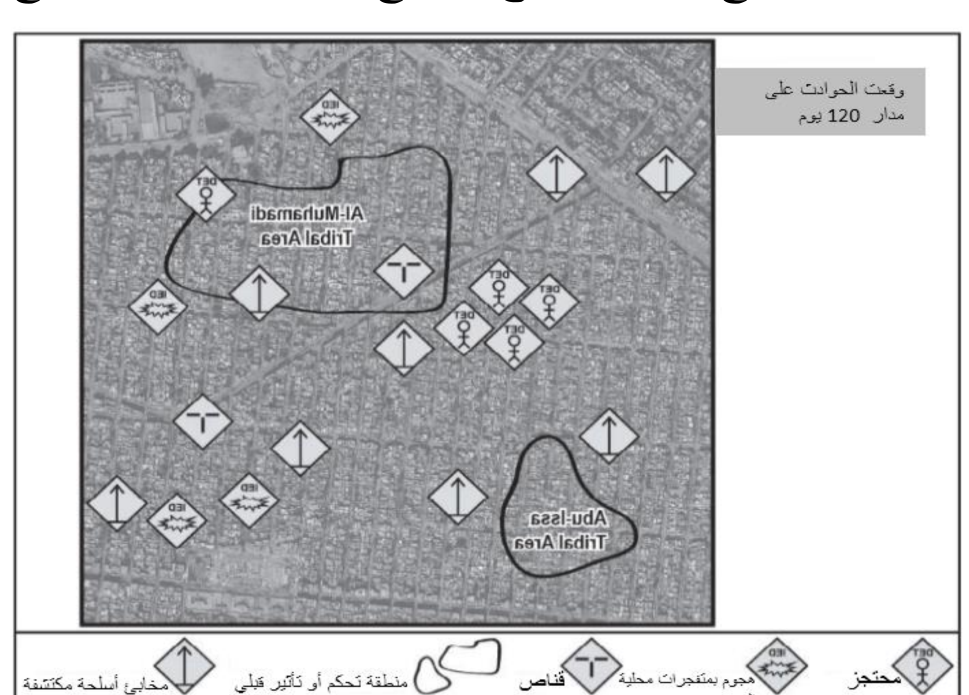
5-116. هنالك بعض الحرية في إعداد مخططات تحليل النمط، فالطريقة هي نفس طريقة التسلسل والخطوط الزمنية، مع الأساليب المحددة التالية والتي يتم توظيفها بمخططات تحليل النمط:



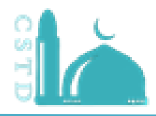
- تُستخدم رموز مختلفة لكل نوع من الحوادث، وجميع الرموز مدرجة في مفتاح للرسم البياني.
- جميع الحالات محددة على مصفوفة الوقت الدائرية وعلى الجدول الزمني.
- قد يتم شرح الأحداث البارزة في ملاحظة هامشية، إذا استخدم المحلل هذا الأسلوب فيجب وضع الرموز على المصفوفة الدائرية وفي الجدول الزمني؛ توضع الملاحظات الهامشية منفصلة تحت الجدول الزمني أو في موضع قريب من مخطط تحليل النمط.

تراكم الأحداث

5-117 مخطط (تراكم الأحداث)، كما هو موضح بالشكل 5-20، شبيه بخريطة الموقف، إذ يظهر الأنشطة بصورة مكانية، ويكون مفيداً في تصوير الأنماط المكانية. ولكن مع ذلك لا يقدم هذا المخطط تصويراً للأنماط الزمنية، فكما لا يمكن الاعتماد على خريطة الموقف وحدها دون منتجات استخبارية أعمق أو تقارير مكتوبة لملء التفاصيل، فإن مخطط (تراكم الأحداث) يستطيع وحسب توضيح أين وقع حدث ما، وما الذي وقع، وذلك عبر خريطة أو صورة معينة. ومن الهام وضع مفتاح لمخطط (تراكم الأحداث) وللفترة الزمنية التي يغطيها.



شكل 5-20 مثال لمخطط (تراكم الأحداث)



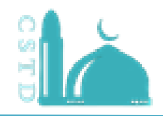
حقائق

5-118. يوضع مخطط (تراكم الأحداث) من خلال رسم أنشطة معينة على الخريطة باستخدام رموز مناسبة، وقد تتطلب عمليات مكافحة التمرد والبيئات التي يسود فيها الاستقرار استخدام رموز كثيرة غير مألوفة، لذا من المهم وضع مفتاح للخريطة في الهامش، كما يجب استخدام الرموز المذكورة في النشرة ADRP 1-02 قدر الإمكان. يمكن أن تكون الخريطة مصورة أو خريطة عسكرية تقليدية، ويخضع استخدام أي منهما لرغبة القائد. ويعد مخطط (تراكم الأحداث) أداة اختصار متميزة لتحديث موقف العدو ضمن الأوامر العسكرية للوحدة.

طريقة العمل

5-119. يتضمن وضع مخطط (تراكم الأحداث) ثلاث خطوات:

- **الخطوة 1:** اختر نوع الحالات التي تريد عرضها: قد يُستخدم مخطط (تراكم الأحداث) لعرض نوع معين من الحوادث، كحوادث لخلية معينة أو حالات أخرى وفقًا لتقدير المحلل، وبينما تبحث عن المشكلة تأكد من وضع المعلومات ذات الصلة في قائمة بالتاريخ أو بالترتيب الذي وقعت به وتأكد من إسناد المعلومات بصورة صحيحة.
- **الخطوة 2:** ضع الأحداث على المخطط لإظهار الأنشطة مكانيًا: ويختبر المحلل (تراكم الأحداث) بطرح الأسئلة التالية على الأقل:
  - ما المسافات المكانية بين الأحداث؟ ما مدى قرب الأحداث؟ إذا كانت قريبة مكانيًا، فما هي الظروف أو المعالم التي سببت هذا التجمع؟ هل هنالك بيانات مفقودة يجب جمعها من شأنها ملء هذه الفجوات؟
  - هل أغفل المحلل أجزاء من المعلومات الاستخبارية التي قد يكون لها تأثير على الأحداث؟
  - في المقابل، إذا بدا أن معظم الأحداث تقع أبعد مكانيًا عن بعضها البعض فهل هناك سبب لهذا البعد؟ هل من الممكن أن يكون لدى المحلل معلومات متعلقة بمجموعات أو خلايا متعددة؟
  - ما هي الفجوات الاستخبارية؟ هل هناك تغيير في التكتيكات أو الأساليب أو الإجراءات التي تظهر مكانيًا في مخطط (تراكم الأحداث)؟



- ما هي نقاط الضعف في (تراكم الأحداث) من أجل أنشطة جمع المعلومات؟
- ما هي الأنشطة الخارجة عن هذا (التراكم) والتي بإمكانها التأثير على الأحداث؟

- **الخطوة 3:** اسعرض تراكمات متعددة للأحداث باستخدام الألوان للتكويد بالنسبة لأحداث أو خلايا معينة، وحلل هذه التراكمات المتعددة بحثاً عن أي نمط واطرح نفس الأسئلة السابقة، ثم لخص البيانات في مخطط (تراكم الأحداث).

تحليل نمط الحياة

5-120. يركز تحليل نمط الحياة على أين ومتى كانت الأهداف السابقة، وذلك لتوقع أين سيكون الهدف المقبل. يساعد هذا التحليل في التخطيط العملياتي مباشرة، ويستخدم مخططات الشبكة والخطوط الزمنية لعرض أنماط تحرك هدف سابقة وفقًا للوقت والمكان.

حقائق

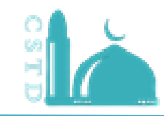
5-121. يجب أن يكون تحليل نمط الحياة متعمقًا قدر الإمكان، ويجب أن يتضمن مواقع الملاجئ الممكنة وأماكن العمل، وأنماط التنقل، والمركبات المستخدمة، والأنشطة الاجتماعية، كما يمكن، بل ويجب، وضع عوامل تحليل نمط الحياة وفق أكبر عدد من المصادر الممكنة، وسيتطلب هذا الأمر تواصلًا دوريًا مع فرق إدارة العمليات المحلية وفرق جمع الاستخبارات البشرية وكذلك وحدة دعم اعتراض الإشارت، وتستخدم قدرات جمع المعلومات عالية المستوى بالتعاون مع تحليل نمط الحياة.

5-122. بالإضافة إلى استخدامه بالتنسيق مع تحليل الشبكة و/ أو مع تحليل الروابط، فإن تحليل نمط الحياة فعال في عملية الاستهداف لتحديد المكان والزمان الذي سيتواجد فيه الأفراد ذوي القيمة العالية، على سبيل المثال إذا علم المحلل أن الشخص ذا القيمة العالية يزور مطعمًا معينًا فيمكن مراقبة الموقع، كما يتم توقع الموقع المستقبلي للاستهداف في الوقت المناسب.

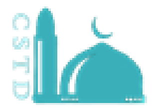
طريقة العمل

5-123. تحليل نمط الحياة هو تجميع لأساليب متعددة:

- **الخطوة 1:** اختر أدوات تحليل النمط التي ستستخدمها مركزًا على هدفك.
- **الخطوة 2:** ضع مخططًا شبكيًا لنمط الحياة، يصور الربط بين الأحداث والأفراد والأشياء والأماكن والتوقيت والمكان بالنسبة للهدف، ويوضع المخطط بحيث يكون تدفق الأحداث من اليمين لليسار.



- **الخطوة 3:** استعرض المخطط الشبكي لنمط الحياة وأدوات تحليل النمط وقم بتحليل الهدف لتحديد أي نمط من شأنه توقع الأحداث المستقبلية أو الأماكن التي قد يتواجد بها الهدف، واطرح الأسئلة التالية على الأقل:
  - ما المسافات الزمنية بين الأحداث الرئيسية؟ إذا كانت طويلة فما سبب التأخير؟ هل هنالك بيانات مفقودة يجب جمعها من شأنها ملء هذه الفجوات؟
  - هل أغفل المحلل أجزاء من المعلومات الاستخبارية كان لها تأثير على الأحداث؟
  - في المقابل، إذا بدا أن الأحداث تقع أسرع من المتوقع، فهل من المحتمل أن المحلل لديه معلومات مرتبطة بأكثر من هدف؟
  - هل هنالك أحداث بارزة من الضروري وقوعها في الأماكن المتوقعة؟
  - ما هي الفجوات الاستخبارية؟ ما هي أنشطة الجمع التي من شأنها ملء هذه الفجوات؟
  - ما هي نقاط الضعف في الخط الزمني للهدف من أجل أنشطة جمع المعلومات؟
  - ما الأحداث الخارجة عن ذلك الخط الزمني والتي بإمكانها التأثير على الأنشطة؟



الجزء الثالث: معالجات الأعمال الحاسمة والمهام الاستثنائية

الفصل السادس: الدعم التحليلي للأعمال الحاسمة

يصف هذا الفصل الدعم التحليلي للأعمال الحاسمة، إذ يتناول عملية الدعم التحليلي للعمليات العدائية والدفاعية والاستقرار والإسناد الدفاعي للسلطات المدنية، كما يتناول الأساليب التحليلية المستخدمة في الأعمال الحاسمة، بالإضافة إلى تناوله الدعم التحليلي للعمليات الاستثنائية، بما في ذلك القدرة على بناء الشراكة والحماية وكذلك قدرات مزامنة المعلومات ذات الصلة.

نظرة عامة

6-1. يعد مفهوم (عمليات الأرض الموحدة) المفهومَ المهيمن الذي يوجه الجيش، وتؤسس نشرة ADP 3-0 لمبادئ (عمليات الأرض الموحدة) وتناقش كيف يحاصِر الجيشُ ويحتفظ بالمبادرة ويستغلها عبر مهام محاكاة هجومية ودفاعية والمهام المتعلقة بتحقيق الاستقرار. ولا تختلف العمليات التحليلية كثيرًا باختلاف المهام ما إذا كانت هجومية أو دفاعية أو مهام متعلقة بتحقيق الاستقرار، وإنما يكمن الاختلاف في إيقاع المهام الهجومية أو الدفاعية المُتخذة في مواجهة إيقاع المهام المتعلقة بتحقيق الاستقرار.

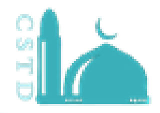
الدعم التحليلي لعمليات الأرض الموحدة

6-2. في المهام الدفاعية والهجومية تتسارع الأحداث التي تقع أثناء معالجة العمليات وعملية صنع القرار للقائد لتوائم الأحوال سريعة التغير في منطقة العمليات. أما في المهام المتعلقة بتحقيق الاستقرار، فيُقاس النجاح بكلمات شديدة البعد عن الهجوم والدفاع، فقد يكون الوقت هو الحكم النهائي على النجاح: الوقت اللازم لجلب الأمن والسلامة لسكان مزقتهم الحرب، والوقت اللازم لتوفير الاحتياجات الإنسانية الضرورية والأساسية، والوقت الكافي لاستعادة النظام العام ومظاهر الحياة العادية، والوقت الكافي لإعادة بناء المؤسسات الحكومية واقتصاد السوق الذي يوفر أسس السلام والاستقرار الدائم. وبغض النظر عن نوع العملية، فإن استخبارات جميع المصادر هي الكفاءة الأساسية في وظيفة الاستخبارات القتالية التي تمد القادة بالفهم لبيئتهم العملياتية.

الدعم التحليلي للعميات الهجومية

6-3. المهمة الهجومية هي المهمة التي يتم إجراؤها لهزيمة أو تدمير قوات العدو والاستيلاء على الأرض والموارد والمراكز السكانية (ADRP 3-0)، والغرض الشامل للعمليات الهجومية هو هزيمة وتدمير وتحييد قوة العدو، وقد يجري بعض القادة عمليات هجومية لحرمان العدو من الموارد والاستيلاء على المواقع الخطيرة أو خداع وتشتيت العدو، أو الحصول على معلومات استخبارية أو محاصرة العدو في موقع معين، (انظر ADRP 3-90).

6-4. الاختلاف الجوهري بين العمليات الهجومية أو الدفاعية أو عمليات فرض الاستقرار هو التركيز ودرجة



تفصيل التحليل اللازم لتحديد إطار العمل الدفاعي وتأثير التضاريس على المناورات الصديقة. والمتطلبات الاستخبارية العامة المرتبطة بالعمليات الهجومية هي:

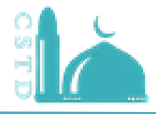
- تحديد أي نوع دفاعي يستخدمه العدو.
- تحديد موقع وتموضع واتجاه قوات العدو المدافعة.
- تحديد الحالة النهائية لقيادة العدو وأهدافها ونقاط اتخاذ القرار ومراكز الثقل.
- تحديد نية قيادة العدو.
- التعرف على التضاريس والطقس الذي يدعم العمليات الدفاعية للعدو.
- التعرف على التضاريس والطقس الذي يدعم التحركات والمناورات الصديقة.
- تحديد أثر الاعتبارات المدنية وتهجير المدنيين على عمليات القوات الصديقة والعدو.
- التعرف على نطاق تشويش العدو لوضع قوات مكافحة التجسس والمدفعية وقدرات الحرب الإلكترونية.
- التعرف على منطقة قتال العدو.
- التعرف على منطقة دعم العدو لتشمل العناصر اللوجيستية والإدارية وقوات الهجوم المضاد والاحتياط.

الدعم التحليلي للعميات الدفاعية

6-5. يتم إجراء المهمة الدفاعية لإحباط هجوم العدو ولكسب الوقت وتوفير القوات ووضع الشروط المفضلة من أجل المهام الهجومية أو مهام فرض الاستقرار (ADRP 3-0). تحافظ العمليات الدفاعية على المواقع الحاسمة أو تحرم العدو من الوصول للمناطق الحيوية، وتفني أو تربك قوات العدو كتمهيد للعمليات الهجومية، كما تواجه عمليات العدو المفاجئة، أو تساعد على كشف العدو أكثر بإجباره على تركيز قواته. (انظر ADRP 3-90).

6-6. يكمن الاختلاف الجوهري بين العمليات الدفاعية والأعمال الاستثنائية الأخرى في التركيز ودرجة تفصيل التحليل اللازم لتحديد إطار العمل الدفاعي وتأثير التضاريس أو العمليات الدفاعية الصديقة. أما المتطلبات الاستخبارية العامة المرتبطة بالعمليات الدفاعية فهي:

- تحديد وضع و/ أو تتبع جهود العدو الداعمة والرئيسية ومسارات التصرف المحتملة وممرات الحركة.
- وضع و/ أو تتبع احتياطيات العدو.
- وضع و/ أو تتبع قدرات استطلاع العدو.
- التعرف على استخدام العدو للذخيرة الخاصة.
- وضع و/ أو تتبع الإسناد الجوي القريب للعدو.
- كشف عمليات الخداع من جانب العدو.



- تحديد الحالة النهائية لقيادة العدو وأهدافها ونقاط اتخاذ القرار ومراكز ثقلها.
- تحديد نية قيادة العدو.
- تحديد التضاريس الدفاعية.
- تحديد أثر الاعتبارات المدنية وتهجير المدنيين على عمليات القوات الصديقة والعدو.

6-7. تكون العمليات الهجومية موجهة للقوات أو للتضاريس، فأما العمليات الموجهة للقوات فتركز على الخصم، وأما العمليات الموجهة للتضاريس فتركز على التطويق والاستحواذ على التحكم في المواقع والمنشآت. يجب تطوير تقنيات الاستعداد الاستخباري لأرض المعركة (IPB)، كالـMCOO[20] أو (نموذج الحدث Event Template). (للمزيد من المعلومات حول إجراء جمع المعلومات عن الاستعداد الاستخباري لأرض المعركة ودور جميع المصادر في العمليات الدفاعية انظر FM 2-01.3 و FM 3-55).

6-8. يشترك المحللون في جميع جوانب عملية اتخاذ القرار والإعداد الاستخباري لأرض المعركة، وتدعم العديد من الأساليب التحليلية الأنشطة ومتطلبات المعلومات المرتبطة بالعمليات الدفاعية.

الدعم التحليلي لعمليات فرض الاستقرار

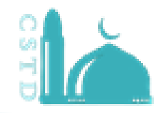
6-9. (عمليات فرض الاستقرار) مصطلح شامل يتضمن مختلف المهام العسكرية والبعثات والأنشطة التي يتم إجراؤها خارج الولايات المتحدة بالتنسيق مع أجهزة أخرى للسلطة الدولية للحفاظ على - أو لاستئناف- بيئة آمنة وتوفير الخدمات الحكومية الضرورية، وإعادة إنشاء البنية التحتية للطوارئ والإغاثة الإنسانية (JP 3-0).

6-10. إن الاختلاف الجوهري بين (عمليات فرض الاستقرار) والأعمال الاستثنائية الأخرى هو التركيز ودرجة التفصيل في التحليل اللازم من أجل الجوانب المدنية في البيئة الهدفة. وعلى خلاف القتال الشامل- تُشن العمليات الهجومية والدفاعية ضد قوات العدو- فإن (عمليات فرض الاستقرار) تتضمن العديد من المهام والبعثات والأنشطة التي لا تتركز حول العدو وحسب.

6-11. تشتمل نشرة FM 3-07 على عقيدة الجيش الحالية بالنسبة لعمليات فرض الاستقرار، ومن أجل إجراء التحليل اللازم لهذا النوع من العمليات والقادة والأطقم والجنود فيجب فهم طبيعة عمليات فرض الاستقرار والمتطلبات الاستخبارية المرتبطة بها.

6-12. إن الوعي الدائم والتصور المشترك للاعتبارات المدنية عن البيئة الهدفة هو أمر ضروري للنجاح طويل

[20] Modified Combined Obstacle Overlay، وهي إحدى تقنيات الاستعداد الاستخباري لأرض المعركة، والتي يتم استخدامها مباشرة في التخطيط لعملية ما في منطقة جغرافية محددة. فهي تجمع بين خطوط الاتصال والعقبات والتنقل عبر البلاد وغيرها من المعايير، وتصور مجالات الاقتراب، وممرات التنقل، وتقديرات التنقل، كمناطق غير مقيدة أو مقيدة أو مقيدة بشدة، وتحدد التضاريس الرئيسية ومناطق الاشتباك المحتملة، والعقبات وغير ذلك من المعايير (المترجم).



المدى لعمليات فرض الاستقرار، وعلى المحلل أن يصنف الاعتبارات المدنية (ASCOPE: المنطقة والمنشآت والقدرات والمنظمات والأفراد والأحداث) إلى مجموعات ذات تصنيف منطقي (قبلي، سياسي، ديني، عرقي، حكومي). كما يتطلب التحليل الاستخباري أثناء العمليات التي تركز على السكان المدنيين كمركز ثقل عقليةً وأساليبَ مختلفة مقارنة بالمجهود الذي يركز على هزيمة جيش العدو.

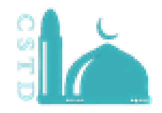
6-13. قد تتطلب بعض المواقف (لاسيما عمليات التصدي للكوارث) من المحلل التركيز بشكل أساسي على تأثيرات التضاريس والطقس، كما هو الحال في الكوارث الطبيعية أو بناءً على الكوارث البشرية الناتجة عقب الكوارث الطبيعية، وقد تحدث الكوارث دون إنذار (مثل: العواصف والأعاصير والأعاصير المدارية والفيضانات والتسونامي وحرائق الغابات والانهيارات الأرضية والثلجية والزلازل والانفجارات البركانية). وقد تتطور الكوارث التي يسببها البشر بمرور الوقت (مثل: الحروب الأهلية والأعمال الإرهابية والتخريبية والحوادث الصناعية)، وتفرض سرعة الحدث القائم على المحللين كيفية إجراء تقييماتهم ومع من سيتشاركون معلوماتهم. (للمزيد من المعلومات حول إجراء جمع المعلومات عن الاستعداد الاستخباري لأرض المعركة ودور جميع المصادر في عمليات فرض الاستقرار انظر دليلي الميدان FM 2-01.3 و FM 3-55).

الدعم التحليلي للإسناد الدفاعي للسلطات المدنية

6-14. الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية هو دعم تقدمه القوات العسكرية الفيدرالية للولايات المتحدة ومدنيو الجيش والموظفين المتعاقدين component assets، وقوات الحرس الوطني (عندما يختار ويطلب وزير الدفاع بالتنسيق مع حكام الولايات المتضررة استخدام هذه القوات. الباب 32 القانون الأمريكي)، ويكون هذا الدعم استجابة لطلب المساعدة من السلطات المدنية للطوارئ المحلية ودعم إنفاذ القانون والأنشطة المحلية الأخرى، أو من الكيانات المؤهلة للأوضاع الاستثنائية. (للمزيد من المعلومات انظر JP 3-28، دعم الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية).

6-15. تتم عملية الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية فقط داخل الولايات المتحدة، وهي تشبه في بعض الأحيان عمليات فرض الاستقرار. دائمًا ما تجري عمليات الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية لدعم وكالة اتحادية أساسية أو قيادية أخرى، وتتكون من أربع مهام:

- تقديم الدعم في الكوارث المحلية.
- تقديم الدعم لإنفاذ القانون المدني المحلي.
- توفير الدعم في الحوادث الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية.



- توفير الدعم المحلي في حالات أخرى محددة.

6-16. للنائب العام للولايات المتحدة المسؤولية القيادية في التحقيق في الأعمال الإجرامية أو التهديدات الإرهابية من قبل الأفراد أو المجموعات داخل الولايات المتحدة. عادة ما يتصرف النائب العام عبر مكتب التحقيق الفيدرالي ويتعاون مع الوكالات والأجهزة الفيدرالية التي لها علاقة بالواقعة لحماية الأمن القومي، حيث ينسق مع هذه الوكالات والأجهزة أنشطة الأعضاء الآخرين من قوات إنفاذ القانون لتحقيق الأمن الوقائي والاستباقي وإحباط الهجمات الإرهابية ضد الولايات المتحدة.

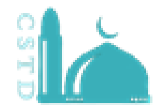
6-17. أنواع الدعم الاستخباري المطلوبة من أجل تحقيق إسناد دفاعي ناجح للسلطات المدنية هي نفس تلك الأنواع المطلوبة من أجل العمليات الهجومية والدفاعية ومهام فرض الاستقرار. يدعم المحللون عملية صنع قرار القيادة عبر الإجابة على متطلبات المعلومات الهامة وأولوية المتطلبات الاستخبارية، ويستفيد المحللون الداعمون لعمليات الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية من قدرات وزارة الدفاع والقدرات الحكومية الأخرى لجمع المعلومات، مع ضمان التقيد التام بالإطار القانوني الكامل. إن الاختلاف الرئيسي الوحيد الذي يجب أن يضعه المحلل في اعتباره هو أن المعلومات غير المصنفة فقط هي التي يمكن تبادلها بين وزارة الدفاع وقوات إنفاذ القانون.

6-18. من المتوقع من المحللين أثناء عمليات الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية توفير تحليل للبيئة الطبيعية وتأثير الطقس والتهديدات الإرهابية والأخطار الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية. وبدلًا من إجراء الإعداد الاستخباري لأرض المعركة يجري المحللون إعدادا استخباريا معدلا للبيئة العملياتية أو لتقييم الموقف، يدرس من خلاله المحلل باستمرار المعلومات وفقًا للتضاريس والطقس والاعتبارات المدنية، وهو أمر هام في وضع نموذج أو مصفوفة الأحداث.

6-19. من الهام أيضًا أن يكون لدى المحلل المكلف بدعم عملية الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية الفهم الكامل للأدوار والمسئوليات المشتركة بين الوكالات؛ أفراد الحرس الوطني وأفراد استخبارات الحكومة الفيدرالية، وكذلك القدرات والمنصات الاستخبارية والقدرات التحليلية التي توفرها تلك المنظمات، ويجب أن يتم كل هذا بالتنسيق مع النائب العام المكلف.

الأساليب التحليلية للعمليات الحاسمة:

6-20. في الغالب لا يجري التحليل الاستخباري العسكري كمجهود فردي، وإنما يجري كمجهود جماعي أو كعنصر تحليلي، وعادة ما تتطلب المواقف المختلفة تطبيق أساليب متنوعة ومتعددة، فعلى الرغم من أنه قد لا يستخدم اثنان من المحللين نفس الأساليب للحصول على النتائج، إلا أن التجربة أظهرت أن هنالك أساليب



مفضلة. وأبرز العوامل عند إجراء التحليل الاستخباري خلال أي عمل حاسم هي الوقت، وجهوزية العنصر الاستخباري لإجراء الأساليب التحليلية المناسبة. وعلى الرغم من وجود عوامل أخرى فإن كلًا من الدقة ووضوح التحليل الاستخباري يعتمدان على عامل الوقت.

6-21. قد يصل المحلل في عمليات معينة إلى بعض الأساليب كثيرة أو قليلة النفع، وتوفر الجداول 6-1 و 6-3 في الصفحات من 6-5 إلى 6-8 مرجعًا سريعًا لكيفية توظيف كل من الأساليب التحليلية البنيوية الأساسية (انظر الفصل الثالث) وتشخيص الأسلوب التحليلي (انظر الفصل الرابع) في أي من العمليات الغالب استخدامها خلالها، وتستخدم هذه الجداول كدليل وليس المقصود منها تقييد إبداع المحلل في اختيار الأساليب المناسبة.

جدول 6-1. استخدام أساليب التحليل التشخيصي الأساسية

الأسلوب	يستخدم في:	غالبًا ما يستخدم في:	هجوم ي/ دفاع ي	الاستقرار	الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية
التصنيف	• مراجعة كميات كبيرة من البيانات. • مراجعة أنواع متعددة من البيانات.	• أي مرحلة. • وضع الفرضيات (العصف الذهني، تحليل الفرضيات المنافسة) • التحليل الوظيفي. • المنطق الموقفي.	X	X	X
المصفوفات	• عزل المعلومات الخطيرة. • تفعيل التركيز التحليلي.	• تحليل الفرضيات المنافسة • تحليل الرابط. • تحليل النمط المتعدد		X	X
مصفوفة نوايا الخصم	مراجعة البدائل الأكثر احتمالًا ومعقولية.	• المؤشرات. • تحليل الفرضيات المنافسة • التحليل الوظيفي. • المنطق الموقفي.	X	X	X
تخطيط الحدث	تمثيل البنية، تحديد الأحداث عبر سيناريو.	• المؤشرات. • العصف الذهني.		X	X
شجرة الأحداث	توضيح تتابع الأحداث البديل مع النتائج المستقبلية المحتملة.	• التتابعات والخط الزمني. • المؤشرات.		X	X

		• تحليل الفرضيات المنافسة • تحليل النمط المتعدد			
الاحتمال الشخصي	التعرف على التصرفات المحتملة للخصم وللكيانات المحايدة والصديقة.	• التحليل الافتراضي • قواعد التحقق.	X	X	X
الترتيبات المرجحة	التعرف على التصرفات المحتملة للخصم وللكيانات المحايدة والصديقة.	• التحليل الافتراضي • الاحتمال الشخصي. • قواعد التحقق.	X	X	X
كشف الخداع	يساعد في تحديد متى نبحث عن خدعة.	• جميع الأساليب التحليلية الأخرى.	X	X	X
اختبار الفرضيات الرئيسية	جعل الفرضيات واضحة ومفهومة.	• جميع الأساليب التحليلية الأخرى.	X	X	X
اختبار جودة المعلومات	تقييم اكتمال المعلومات المتاحة.	• جميع الأساليب التحليلية الأخرى.	X	X	X
المؤشرات	التعرف على التصرفات المحتملة للخصم وللكيانات المحايدة والصديقة.	• جميع الأساليب التحليلية الأخرى.	X	X	X
تحليل الفرضيات المنافسة ACH **الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية** DSCA					

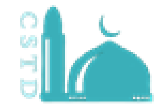
6-22. يوفر الجدولان 6-2 و 6-3 مرجعًا سريعًا لكيفية توظيف كل من الأساليب التحليلية الأساسية (انظر الفصل الخامس) في أي من العمليات الغالب استخدامها خلالها.

جدول 6-2. استخدام أساليب التحليل العسكرية الأساسية

الأسلوب	يستخدم في:	غالبًا ما يستخدم في:	هجومي/ دفاعي	الاستقرار	الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية

العصف الذهني	• التعرف على التصرفات المحتملة للخصم وللكيانات المحايدة والصديقة. • وضع استراتيجيات جمع المعلومات. • وضع استراتيجيات الاستهداف.	طريقة ديلفي[21].		X	X
مقارنة	التعرف على التصرفات المحتملة للخصم وللكيانات المحايدة والصديقة.	• النمذجة. • الأسلوب العلمي.	X	X	X
التحليل الرياضي	تحديد قدرات وحدود منظمة ما.	التحليل الوظيفي.	X	X	X
المنطق الموقفي	التعرف على التصرفات المحتملة للخصم وللكيانات المحايدة والصديقة.	وضع خيارات المستقبل.	X	X	X
تحليل الشبكات والكيانات المعقدة					
تحليل الرابط	تقييم العلاقة بين المنظمات والأفراد.	• تحليل النمط المتعدد • تحليل الشبكة. • تحليل الشبكة الاجتماعية.	x	x	x
تحليل الشبكة	وضع مستهدافات عالية المردود والقيمة.	• تحليل النمط المتعدد • تحليل الشبكة. • تحليل الشبكة الاجتماعية.	x	x	x
القياس الاجتماعي/ تحليل الشبكة الاجتماعية	تقييم أثر الاعتبارات المدنية.	• تحليل النمط المتعدد • تحليل الشبكة. • تحليل الشبكة الاجتماعية.	x	x	x
تحليل النمط					

[21] سيأتي شرحها لاحقا في الفقرة رقم 92 من الملحق أ (المترجم)

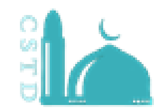


التتابعات والخط الزمني	تنظيم الأحداث والتصرفات	• شجرة الأحداث. • تحليل الرابط. • المؤشرات. • تحليل النمط. • تحليل الشبكة. • المنطق الموقفي. • نمط تحليل الحياة.	x	x	x



جدول 6-2. استخدام أساليب التحليل العسكرية الأساسية (تابع)

الأسلوب	يستخدم في:	غالبًا ما يستخدم في:	هجومي/ دفاعي	الاستقرار	الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية
التحليل النمطي للوحة المؤامرة	تحليل نمط السلوك للكيانات العدوة أو المحايدة أو الصديقة.	• شجرة الأحداث. • تحليل الرابط. • المؤشرات. • تحليل النمط. • تحليل الشبكة. • المنطق الموقفي. • نمط تحليل الحياة.	x	x	x
دعم الوقائع بالمعلومات	تحليل نمط السلوك للكيانات العدوة أو المحايدة أو الصديقة.	• شجرة الأحداث. • تحليل الرابط. • المؤشرات. • تحليل النمط. • تحليل الشبكة. • المنطق الموقفي. • نمط تحليل الحياة.	x	x	x
مخطط الوقت/ الحدث	تحليل نمط السلوك للكيانات العدوة أو المحايدة أو الصديقة.	• شجرة الأحداث. • تحليل الرابط. • المؤشرات. • تحليل النمط. • تحليل الشبكة. • نمط تحليل الحياة.	x	x	x
نمط تحليل الحياة	تحليل نمط السلوك للكيانات العدوة أو المحايدة أو الصديقة.	• شجرة الأحداث. • تحليل الرابط. • المؤشرات. • تحليل النمط المتعدد • تحليل الرابط.	x	x	x



		• تحليل الشبكة. • تحليل الشبكة الاجتماعية.			

6-23. يناقش الملحق أ تقنيات التحليل العسكرية المستجدة، وتتضمن هذه الأساليب المستجدة الأساليب المتناقضة والتخيلية والبنيوية، بالإضافة إلى تحليل مركز الثقل والتحليل الوظيفي كما يشرح أساليب النمذجة بصورة أوفى في دليل الميدان FM 2-01.3

6-24. يقدم الجدول 6-3 - صفحة 6-8، مرجعًا سريعًا لكيفية توظيف كل من أساليب التحليل المتناقضة والتخيلية والبنيوية، وإن الأساليب التحليلية المطروحة في دليل الميدان FM 2-01.3 يمكن أن توظف في أي من العمليات الغالب استخدامها خلالها.

جدول 6-3. استخدام أساليب التحليل المستجدة والبنيوية

الأسلوب	يستخدم في:	غالباً ما يستخدم في:	هجومي/ دفاعي	الاستقرار	الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية
الدفاع عن الشيطان	تبرز نقاط الضعف والمغالطات في التقييمات التحليلية الحالية.	أي أسلوب، غالباً يوظف أسلوب لم يوظفه فريق التحليل الأصلي.	x	x	x
الفريق أ/ الفريق ب	مقارنة ومعارضة تقييمين تحليليين على نفس الدرجة من الصحة.	جميع الأساليب التحليلية الأخرى.	x	x	x
التأثير المرتفع/ الاحتمالية الأقل	إبراز حدث يبدو غير محتمل قد تكون له عواقب هائلة.	جميع الأساليب التحليلية الأخرى.		x	x
تحليل "ماذا لو؟"	تحديد المؤشرات عبر "إدراك متأخر" تخيلي.	جميع الأساليب التحليلية الأخرى، غالباً تكون النتائج مؤشرات.		x	x
تحليل القبعة الحمراء	التماس الأفعال التنبؤية للعدو كما لو كان المحلل هو العدو.	جميع الأساليب التحليلية الأخرى، غالباً تكون النتائج مؤشرات.	x	x	x
المنطق غير الواقعي	تحليل نمط السلوك للكيانات المعادية أو المحايدة أو الصديقة ودوافعهم.	جميع الأساليب التحليلية الأخرى.		x	x
التفكير الخارجي الداخلي	التعرف على التصرفات المحتملة للخصم والكيانات المحايدة والصديقة. وضع استراتيجيات جمع المعلومات. تطوير استراتيجيات الاستهداف.	• المنطق الموقفي. • تحليل الفرضيات المنافسة • المقارنة. • الاحتمالية. • الاحتمال الشخصي.		x	x

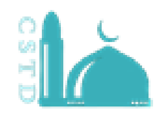


جدول 6-3. استخدام أساليب التحليل المستجدة والبنيوية الأخرى (تابع)

الأسلوب	يستخدم في:	غالبًا ما يستخدم في:	هجومي/ دفاعي	الاستقرار	الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية
محاكاة الفريق الأحمر للعدو	فريق متفرغ على تدريب خاص لكيفية التماس تصرفات العدو التنبؤية.	جميع الأساليب التحليلية الأخرى؛ غالبًا تكون النتائج مؤشرات.		x	x
الفريق الأحمر	فريق دعم قرار صُمم لضمان وضع التصورات الأخرى في الاعتبار أثناء عملية صنع القرار.	جميع الأساليب التحليل البنيوية الأخرى وأكثر.		x	x
تحليل خيارات المستقبل	التعرف على التصرفات المحتملة للخصم والكيانات الحايدة والصديقة.	المنطق الموقفي		x	x
التحليل الشكلي (المورفولوجي) مع وضع السيناريوهات المتعددة.	التعرف على التصرفات المحتملة للخصم وللكيانات الحايدة والصديقة.	المنطق الموقفي		x	x
تحليل الفرضيات المتنافسة.	التعرف على التصرفات المحتملة للخصم وللكيانات الحايدة والصديقة.	• تطبيق النظرية • المقارنة • وضع خيارات المستقبل	x	x	x
تطبيق النظرية	تحليل نمط السلوك للكيانات العدوة أو المحايدة أو الصديقة.	• تحليل الفرضيات المنافسة • المقارنة. • التحليل الافتراضي			x
طريقة ديلفي	تحديد الآثار من الدرجة الثانية والثالثة للتصرفات المعادية	العصف الذهني.		x	x



	والمحايدة والصديقة.				
عجلة المستقبل	تحديد الأثار من الدرجة الثانية والثالثة للتصرفات المعادية والمحايدة والصديقة.	• المنطق الموقفي. • العصف الذهني.	x	x	x



جدول 6-3. استخدام أساليب التحليل المستجدة والبنيوية الأخرى (تابع)

الأسلوب	يستخدم في:	غالباً ما يستخدم في:	هجومي/ دفاعي	الاستقرار	الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية
تخطيط المعرفة	وضع استراتيجيات جمع المعلومات.	• علم النظم. • تحليل الشبكة.	X	X	X
قواعد التحقق	التعرف على التصرفات المحتملة للخصم وللكيانات المحايدة والصديقة.	• التحليل الافتراضي • الاحتمالية. • شخصي	X	X	X
علم النظم	وضع مستهدافات عالية القيمة والمردود.	• تخطيط المعرفة. • تحليل الشبكة.		X	X
تحليل مركز الثقل	وضع مواصفات العدو ونماذجه.	• تحليل الشبكة. • التحليل الرياضي.	X	X	X
التحليل الوظيفي	وضع مواصفات العدو ونماذجه.	التحليل الرياضي.	X	X	X
النمذجة	التعرف على التصرفات المحتملة للخصم وللكيانات المحايدة والصديقة.	• المقارنة. • الأسلوب العلمي	X	X	X
تحليل الفرضيات المتنافسة ACH		DSCA	الإسناد الدفاعي للسلطات المدنية		

الدعم التحليلي للأنشطة الاستثنائية

6-25. يشترك الجيش في العديد من الأنشطة الاستثنائية والتي قد تصلح لأساليب تحليلية محددة، ولا تغير هذه الأنشطة الاستثنائية من كيفية توظيف الأساليب التحليلية، وإنما المعلومات المعتبرة في العملية التحليلية هي التي تتغير.

القدرة على بناء الشراكات

6-26. قد يتتطلب التصرف الموحد جهودًا تنظيمية متداخلة لبناء قدرة الشركاء على تأمين السكان وحماية البنية التحتية وتقوية المؤسسات كوسائل لحماية مصالح الأمن المشتركة، فبناء قدرة الشريك هي نتيجة لأنشطة وبرامج التداخل التنظيمي الشامل، والتدخلات التي تعزز قدرات الشركاء الأمنية والحوكمية والتنمية الاقتصادية والخدمات الأساسية وحكم القانون وجميع الوظائف الحكومية الهامة الأخرى، وتُمّكن أنشطة التعاون الأمني العسكري التنسيق التنظيمي المتداخل من بناء قدرة الشريك من أجل الحوكمة والتنمية الاقتصادية والخدمات الأساسية وحكم القانون وجميع الوظائف الحكومية الهامة الأخرى، وعبر حضوره على مدى العمليات العسكرية يتخرط الجيش في العديد من تلك الأنشطة خلال الاشتباك العسكري والتدخلات المحدودة وعمليات السلام والحروب غير النظامية والعمليات القتالية الكبرى.

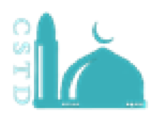
6-27. تقوي أنشطة التعاون الأمني العسكري تطوير المعلومات واتفاقيات تشارك المعلومات، كما تمكن من الحصول على تصور مشترك لبيئة الخصم، وتدعم تشارك المعلومات فيما يخص الاستجابة للكوارث، وكذلك تطلق الإجراءات الضرورية للوقاية من المساس بالمعلومات الحساسة. (للمزيد من المعلومات عن أنشطة التعاون الأمني العسكري انظر FM 3-22 f).

6-28. على المحللين المنخرطين في أنشطة التعاون الأمني أن يعلموا التحليل لنظرائهم ويشجعونهم على المشاركة في التحليل والإعداد وتلخيص التحليل لقائد الوحدة الأجنبية، قد يتضمن هذا التوجيه أي عدد من الأساليب التحليلية كما ينبغي تقييمها لتكمل قدرات وطاقات الطرف الاستخباري الأجنبي.

الحماية

6-29. يتخذ القائد إجراءات الحماية المتعلقة بهذه الأنشطة للحفاظ على الوحدة من أجل تحقيق أقصى قوة قتالية، ويتضمن الحفاظ على القوة حماية الأفراد (مقاتلين أو غير مقاتلين)، الأصول المادية، والمعلومات المتعلقة بالولايات المتحدة والقوات متعددة الجنسيات والشركاء المدنيين. تساعد حماية الوظيفة القتالية قدرة القائد على صيانة تكامل الوحدة والقوة القتالية، كما أن الحماية هي نشاط مستمر؛ يجمع كل قدرات الحماية مع أسس الأمان وتأمين الطرق وحماية القوات، وتتضمن إجراءات الحماية التي يضعها المحلل في اعتباره مكافحة الإرهاب وتأمين العمليات وحماية المعلومات وأمن المنطقة والدفاع الجوي والصاروخي واستعادة الأفراد.

6-30. يمكن الوصول للحماية عبر المعرفة والفهم، فقد يزود ملخص استخباري الجنودَ بمؤشرات أو تحذيرات



لتكتيكات معينة للعدو، وقد تؤدي هذه المعرفة إلى حماية الوحدة إذا اتخذت إجراءات من شأنها الوقاية أو التقليل من احتمالية تصرفات العدو. يستخدم المحللون متغيرات المهام وتقييماتها للتهديدات والأخطار المحيطة لتحديد متى وأين يمكن تحقيق الحماية عبر تعزيز الإجراءات والتطبيقات أو عبر الأثر التكميلي.

6-31. على المحلل أن يقيم الموقف ويحدد أكثر الأساليب التحليلية ملائمة لتوظيف التحليل في تعزيز حماية الوظيفة القتالية.

إمكانيات مزامنة المعلومات ذات الصلة

6-32. تُعرّف إمكانيات مزامنة المعلومات ذات الصلة (عرفت سابقًا بأنشطة الإبلاغ والتأثير) على أنها تزامن أنشطة الدمج ضمن الوظيفة القتالية لقيادة المهمة، والتي تتضمن الموضوعات والرسائل المصممة لإعلام الجمهور الداخلي وللتأثير على الشعوب الصديقة، المحايدة، المهددة والمعادية، مع الأحداث لدعم (عمليات الأرض الموحدة). تتضمن إمكانيات مزامنة المعلومات ذات الصلة عناصر وعوامل تمكن من توسيع صلاحيات القائد لاستخدام الموارد الأخرى. (للمزيد من المعلومات عن إمكانيات مزامنة المعلومات ذات الصلة انظر النشرة ADP 6-0).

6-33. عناصر مزامنة المعلومات ذات الصلة تُصمم خصيصا قدرات أو أنشطة عسكرية للتأثير وإعلام القادة المختارين وصناع القرار والجمهور الذي يعتبر سلوكه وتصوراته جزءا لا يتجزأ من نجاح المهمة. ولا يتقيد القادة بهذه العناصر فحسب عند مزامنة المعلومات ذات الصلة، فقد يضيف القادة أو يحذفون عناصر وعوامل عدة تبعًا للموقف. وتتشكل عناصر مزامنة المعلومات ذات الصلة من التالي:

- الشؤون العامة.
- عمليات دعم المعلومات العسكرية.
- الربط بين الجنود والقادة.
- الخداع العسكري.

6-34. تشير عوامل دعم إمكانيات مزامنة المعلومات ذات الصلة إلى الأنشطة أو القدرات العسكرية التي يمكن لغرضها الأساسي أن يوظف لإجراء عمليات المعلومات ذات الصلة، وتتضمن عوامل الدعم المشتركة أمن العمليات وعمليات الشؤون المدنية وكاميرا القتال والأنشطة السيبرانية والإلكترو-مغناطيسية.



6-35. تعتمد الوظيفة التخطيطية لإمكانيات مزامنة المعلومات ذات الصلة على وظيفة الحرب الاستخبارية، وذلك لثلاثة أسباب:

- تخطط وظيفة الحرب الاستخبارية للعديد من عمليات جمع المعلومات العسكرية التي تساعد على التعرف على بيئة المعلومات، وتتعرف على الجمهور المحتمل أو الهدفات المادية لوضعها في الاعتبار.
- تقدم الاستخبارات منظور الزمن الفعلي لإمكانيات مزامنة المعلومات ذات الصلة المضادة.
- توفر الاستخبارات القدرات التي تدعم جمع مقاييس للتقييمات المعتمدة على التأثيرات.

6-36. قد يُجرى التحليل الاستخباري لدعم جميع عناصر وعوامل مزامنة المعلومات ذات الصلة، وفق ما يحدده القائد. على المحلل أن يقيم الموقف وهدف القائد ونيته ومن ثم يحدد أكثر الأساليب التحليلية ملائمة ليوظفها لدعم إمكانيات مزامنة المعلومات ذات الصلة.

الفصل السابع: الدعم التحليلي للمهام الاستثنائية

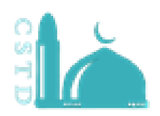
يصف هذا الفصل الدعم التحليلي اللازم في المهام الاستثنائية لمكافحة التمرد والمتفجرات بدائية الصنع واستغلال الموقع.

نظرة عامة

7-1. يشترك الجيش في العديد من العمليات الاستثنائية والتي قد تناسبها أساليب تحليلية محددة، وكما هو الحال مع الأنشطة الاستثنائية فالأساليب التحليلية لا تتغير، وحدها المعلومات المعتبرة في عملية التحليل هي ما يتغير.

7-2. يتضمن الدعم التحليلي الاستخباري لأي عملية فصل المعلومات المفيدة عن المعلومات المضللة، عبر استخدام الخبرة والمنطق، ليصل لتقيم أو نتيجة بناء على حقائق و/ أو أحكام سليمة. وتعتمد النتيجة على خبرة المحلل الاستخبارية ومهاراته ومعرفته وفهمه للعملية، معرفة التخصصات الاستخبارية المختلفة، وجمع المعلومات وفهم جميع التهديدات في البيئة العملياتية والفهم المتعمق للبنية العسكرية والسياسية للخصم. ويجب أن يدعم التحليل العسكري القائد والأركان وعملية الاستهداف.

7-3. وفق ما سبق نقاشه في الفصلين الثالث والسابع، على المحللين تقيم الظروف واختيار أسلوب تحليلي ملائم. (لتقاليد جمع المعلومات انظر FM 3-55 f ولمعلومات عن الإعداد الاستخباري لأرض المعركة انظر -2 FM



01.3، وانظر أيضًا التقاليد الاستخبارية لمتطلبات التخطيط وتقييم المجموعات)

7-4. وكما هو الحال بالنسبة لأي تحليل فإن أكثر عنصر يؤثر على التحليل هو الوقت، ويشمل الوقت كلًا من المدة الزمنية التي يجب أن يجري خلالها المحلل العملية التحليلية لمشكلة ما، وتحديد الوقت المناسب لتقديم التحليل النهائي لصانع القرار، وغالبًا ما تكون العمليات الاستثنائية خاصة مقيدة الوقت بالنسبة لمتخذ القرار وللمحلل، وبالتالي يجب الحرص على ضمان جودة التقييم التحليلي في إطار الوقت المتاح.

مكافحة التمرد

7-5. يجب أن يسهل الدعم التحليلي لعمليات مكافحة التمرد فهم البيئات العملياتية والتركيز على عامة السكان والأمة المضيفة والمتمردين. تشير وسيلة التذكير ASCOPE إلى الأقسام الستة من الاعتبارات المدنية (انظر شكل 3-1). إن الأساليب التحليلية التي يتم توظيفها بنجاح هي التحليل الوظيفي وتحليل الرابط والنمذجة[22] وتحليل النمط والمنطق الموقفي والتحليل الشبكي. وقد تشتمل مكافحة التمرد على مجموعات شبه عسكرية عالية التنظيم أو حلقات فضفاضة أو كليهما.

7-6. باستخدام مصفوفات الأنشطة والارتباط يستطيع المحلل أن يحدد بدقة الهدفات المثالية من أجل جمع المزيد من الاستخبارات والكشف عن الشخصيات الرئيسية في منظمة ما، وزيادة الفهم بصورة كبيرة للمنظمة ولبنيتها، وبينما يكون إنتاج التقييمات في بيئة مكافحة تمرد بصورة أساسية مسؤولية استخبارية، إلا أنه يتطلب تنسيقًا عن قرب مع العمليات والشؤون المدنية والشؤون الاجتماعية وعمليات دعم المعلومات العسكرية لتكون مؤثرة.

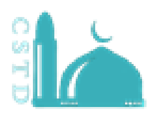
7-7. يجب أن يشتمل التحليل الاستخباري في بيئة مكافحة تمرد على النظر في السمات المميزة لمنطقة العمليات- التضاريس والمجتمع والبنية التحتية والعدو، وعلى المحلل أن يفهم ويتعرف على الخصائص البيئية من منظور مكافحي التمرد والمتمردين وشعب البلد المضيف[23] لتيسير فهم البيئة العملياتية.

مكافحة المتفجرات بدائية الصنع

7-8. يجب أن يسهل الدعم التحليلي لعمليات مكافحة المتفجرات بدائية الصنع تطوير شبكات وحلقات المتفجرات بدائية الصنع ودعم استهدافها. لقد أثبت إجراء الاستخبارات التنبؤية في العمليات المتباينة أنه أمر

---

[22] هي عملية إنشاء نموذج كتمثيل مفاهيمي لظاهرة ما. (المترجم)
[23] هو البلد الذي تجري فيه عمليات مكافحة التمرد (مكافحة الإرهاب). (المترجم)



شاق، كما أن تحديد درجة التأكد من أن المتفجرات بدائية الصنع ستنفجر في زمان ومكان محدد أمر مستبعد ما لم يكن مستحيلًا، بغض النظر عن كم البيانات المتاحة وقدرات الجمع أو المعلومات الأخرى.

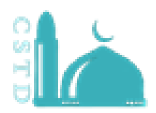
7-9. والتحليل الاستخباري هو العملية الذهنية لتلقي وتفسير المعلومات القديمة والحديثة (البيانات الأولية) من موارد الجمع المخصصة وكذلك من الموارد المفتوحة (المدنيين والمقاتلين والشؤون المدنية) ودمج هذه المعلومات في المشهد الكلي للبيئة العملياتية.

7-10. يُستخدم نوعان فقط من أساليب التحليل الأساسية في جميع مستويات عمليات مكافحة المتفجرات بدائية الصنع، وهما: تحليل العنصر الفردي وتحليل العنصر العقدي، وكلا النوعين من التحليل يمكن تقسيمه إلى تحليلات فرعية قريبة ومتوسطة وبعيدة الأجل. وتركز إجراءات تحليل العنصر الفردي على ما يقوم به الفرد (الواحد) على المدى القريب والمتوسط والبعيد، بينما تركز إجراءات تحليل العنصر العقدي على أناس متنوعين من حيث درجة الأهمية في منطقة العمليات، ويضع هذا التحليل تصورًا عن العلاقات البينية بينهم وبين الأفكار والمعتقدات التي توجه تصرفاتهم.

7-11. يختلف كلا النوعين في أن معلومات تحليل العنصر الفردي توفر إنذارًا بالمخاطر ومقاييس عن قدرات العدو، بينما يوفر تحليل العنصر العقدي استخبارات عن استهداف الشبكة.

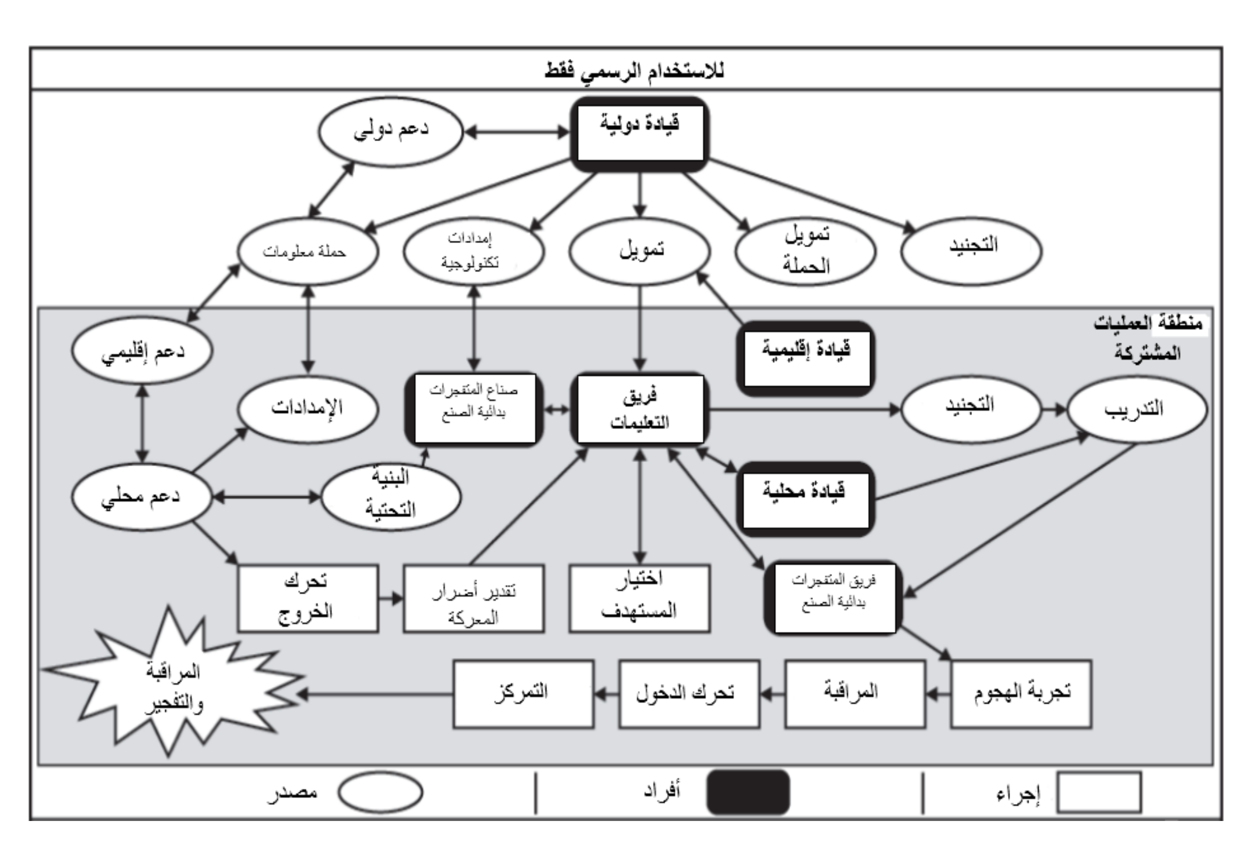
7-12. بمجرد أن يحدد المحلل كيف بُنيت شبكة المتفجرات بدائية الصنع، يكون من الهام أيضًا كيف تتفاعل حلقات الأنشطة المتعددة مع بعضها البعض، فالهدف هو إنتاج نموذج لشبكة المتفجرات بدائية الصنع المعادية والذي من شأنه رصد العمليات القائمة في شبكة المتفجرات التابعة للعدو. يجب تحليل خلاصات الاستخبارات المتعلقة بنشاط العدو عند كل حلقة لاستنتاج العلامات ونقاط الضعف، وسينتج هذا التخطيط قائمة من نقاط الضعف في إمكانيات العدو التي ستمثل الأساس لتحديد أولويات التمويل.

7-13. شكل 7-1 يقدم مثالا لنموذج نشاط لشبكة متفجرات بدائية الصنع. وللتوضيح، فإن الأساليب التحليلية التي يتم توظيفها بنجاح هي التحليل الوظيفي وتحليل الرابط والنمذجة وتحليل النمط والمنطق الموقفي والتحليل الشبكي. يتضمن الجدول 7-1 على سبيل المثال وليس الحصر قوائم الحلقات المحتملة الواقعة في شبكة متفجرات بدائية الصنع. ستحتوي بعض الشبكات على كل حلقة بالقائمة، وبعضها قد يحتوي حلقات أكثر، وربما لا، وعلى المحللين إدراك أن كل حلقة ستُنظم بطريقة مختلفة.



7-14. على المحلل تحديد ما الذي يتحرك بين العناصر والحلقات، وكيف تُنفذ الإجراءات وما هي كميات المواد المنقولة، (للنقاش حول تحليل الرابط وتحليل النمط والمنطق الموقفي وتحليل الشبكة راجع الفصل الخامس، وللمزيد من المعلومات عن التحليل الوظيفي والنمذجة راجع دليل الميدان FM 2-01.3).

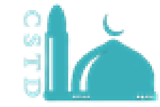
7-15. بمجرد إجراء النمذجة يجب أن تساعد النتيجة في فهم منطقة عمليات محددة لمشهد معين في وقت محدد، وتتطور النماذج باستمرار وبإمكانها التكيف من خلال المحلل للمساعدة على فهم أي بيئة عملياتية.



شكل 7-1. مثال على نموذج نشاط لمتفجرات بدائية الصنع جدول

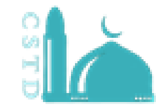


(للاستخدام الرسمي فقط)	
وظيفة قيادية - عند تحديد أي نوع من الأنشطة التي قد تحدث، ضع في اعتبارك ما يلي:	
قيادة ودعم دولي:	الأمير أو قائد جبهة في مستوى قائد دولة، قائد عابر للجنسيات أو مؤثر عابر للحدود يوجه الأجندة السياسية ويوجه عمليات المعلومات والتمويل إلى الحلقات.
قيادة محلية:	قيادة خلية تقوم بإجراءات محتواة في حلقات أخرى، تأمين المصنع لصنع متفجرات بدائية الصنع يتضمن خلفيات تدريبية ونقل أموال أو رسائل، اختيار الهدف لإنتاج التأثير المرغوب من أجل حملة المعلومات.
قيادة وطنية أو مناطقية:	الأمير أو قائد جبهة في مستوى قائد منطقة، يوجه الأجندة السياسية ويوجه عمليات المعلومات والتمويل إلى الحلقات. معرفة السكان المعنيين والتضاريس توفر استخدام فعال للموارد، اختيار نوع الهدف المحلي من أجل حملة المعلومات.
وظيفة تخطيطية - عند تحديد أي نوع من الأنشطة التي قد تحدث، ضع في اعتبارك ما يلي:	
التكيف و/أو البحث والتطوير	أخذ الأفكار من حلقة التقييم واختبار المفاهيم، وسيحتوي البحث والتطوير على التكيف مع الإجراءات المضادة للتأثير الدولي.
التجنيد	أخذ الأفراد المُجندين طواعية أو يجبرون بالقوة على تأدية مهام في حلقات أخرى من كل المستويات، والبحث عن مختلف مستويات المهارات. إيجاد وتهريب المقاتلين داخل منطقة العمليات المشتركة ممن يرغبون في أن يصبحوا رسلًا أو زارعي ألغام أو انتحاريين.
الرصد	مراقبة قوات الولايات المتحدة والقوات متعددة الجنسيات لاختيار فرص الاستهداف وصلاحية المواقع، كما يؤكد أو ينفي الرصد الجداول الزمنية والتكتيكات والأساليب والإجراءات الصديقة والمعادية.
التدريب	تقييم الأفراد المتطوعين أو المجبرين وتدريبهم للعمل في حلقات أخرى
(للاستخدام الرسمي فقط)	



جدول 7-1. الحلقات المحتملة داخل شبكة متفجرات بدائية الصنع (تابع)

(للاستخدام الرسمي فقط)	
وظائف لوجيستية - عند تحديد أي نوع من الأنشطة التي قد تحدث، ضع في اعتبارك ما يلي:	
التخزين	تخزين وصيانة المتفجرات بدائية الصنع المكتملة أثناء انتظار أوامر التحرك وزرع المتفجرات.
التصنيع	يأخذ مصنعو القنابل المواد البدائية من المخزن ويصنعون النوع المطلوب من المتفجرات بدائية الصنع ويسلمونه لحلقة التخزين.
الشراء	اقتناء وإنتاج عناصر القنبلة المشتراه أو المستولى عليها، الدعم المحلي ذو صلة مباشرة بالإنشاء والتثبيت والتفجير والخبرة بأساليب صناعة القنابل الجديدة.
المخزن	أمن مخزون المكونات قبل استخدامها لصنع المتفجرات بدائية الصنع.
وظائف تنفيذية - عند تحديد أي نوع من الأنشطة قد تحدث، ضع في اعتبارك ما يلي:	
التقدير	استخدام التأثيرات الموثقة المجمعة من حلقة المراقبة لحساب أداء نوع المتفجر، وضع أفكار عن كيفية جعل المتفجر أفضل وتقديمه لحلقة التكيف و/أو البحث والتطوير.
التفجير	إطلاق استخدام المتفجرات بدائية الصنع باستخدام الإشارت اليدوية من حلقة المراقبة وإشارات المفجر من الضحية، النتيجة هي التأثير المادي على الضحية.
المخارج	بعد التفجير و/أو بعد وصول القوات الصديقة، إزالة الأدلة والأفراد لتأمين الموقع، تشتمل الحركة بعد التفجير على الأفراد الذين قاموا بالتفجير بمن فيهم أي فرد راقب الهجوم ويقوم برفع التقييم القتالي.
الزرع	دفن أو تمويه المتفجرات بدائية الصنع، تشغيل أسلاك المفتاح اليدوي، نصب الهوائي للتلقي من نقطة المراقبة. بالنسبة للسيارات المفخخة بالمتفجرات بدائية الصنع: قيادة أو ركن السيارة بجانب الهدف. بالنسبة للانتحاري: السير بالمتفجرات بدائية الصنع حتى الهدف.
الدخول	نقل المتفجرات بدائية الصنع من منطقة التخزين إلى نقطة التفجير باستخدام آلية نقل آمنة وبحذر كي لا تنفجر.
الرصد	مراقبة موقع المتفجرات بدائية الصنع من زاوية مراقبة جيدة. المخرج هو الإشارة اليدوية للمتفجرات بدائية الصنع. وتُنفذ المراقبة للحفاظ على المتفجرات آمنة ولحماية الأصول حتى حضور الهدف.
المراقبة	مراقبة وتوثيق الأثر على الهدف، جمع بيانات ببساطة، لا تقييم أو تحليل.
وظائف داعمة - عند تحديد أي نوع من الأنشطة التي قد تحدث، ضع في اعتبارك ما يلي:	
الدعم المحلي	الدعم الذي يقدمه الجمهور المحلي وكذلك دعم البنية التحتية المشتملة على العناصر



	مزدوجة الاستخدام. الدعم غير القتالي في شكل طعام مأوي وماء لدعم أنشطة الحلقات الأخرى.
أنشطة معلومات ما بعد التفجير	استخدام الصورة الإعلامية لتوليد الدعم من أجل التمويل الدولي والدعم المحلي. واستخدام الإعلام لتقديم الدعم للعدو والمحلي مثل استخدام خطابات القادة العالميين، ولقطات من الهجمات الأخيرة، و/ أو لقاءات مع المواطنين.
(للاستخدام الرسمي فقط)	

استثمار الموقع

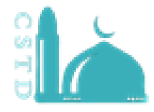
7-16. يعرف (استغلال الموقع) بأنه سلسلة من الأنشطة تهدف للتعرف على المعلومات والأفراد و/ أو المواد التي تم العثور عليها أثناء العمليات وجمعها ومعالجتها والحفاظ عليها وتحليلها (JP 3-31). يساهم (استغلال الموقع) في الاستغلال والاستثمار، فهو يعني الاستغلال الكامل لأي معلومة تم الحصول عليها لغرض تكتيكي أو عملياتي أو استراتيجي.

7-17. يوصف الموقع الحساس بأنه منطقة محدودة جغرافياً مع أهمية دبلوماسية أو معلوماتية أو عسكرية أو اقتصادية بالنسبة للولايات المتحدة، ولدى ضابط الأركان الاستخباري اعتبارات إضافية للتخطيط والدعم المتعلق بالموقع الحساس سببها الآثار الدولية والاستراتيجية المترتبة عليه. (للمزيد من المعلومات عن استغلال المواقع الحساسة انظر ATTP 3-90.15 و JP 3-31).

7-18. العوامل والقدرات التكميلية لدعم التحليل الاستخباري من أجل (استغلال الموقع) هي:

- التعاون ووظيفة الحرب الاستخبارية.
- القياسات الحيوية[24] ، واستخبارات القياسات الحيوية المفعلة.
- إنفاذ القانون.
- مؤسسة الطب الشرعي واستخبارات الطب الشرعي المفعلة.
- كيميائي وبيولوجي وإشعاعي ونووي.
- قدرات إبطال المواد المتفجرة.
- قدرات مؤسسة إحباط المتفجرات بدائية الصنع المشتركة JIEDDO.
- الدمج التبادلي لمعلومات منظمة إحباط المتفجرات بدائية الصنع المشتركة JKNIFE.

[24] يُقصد بالقياسات الحيوية التقنيات التى تحدد هوية الأفراد من خلال الخصائص البيولوجية الموجودة فى الجسد أو السلوكية لتمييز شخص ما عن بقية الأشخاص. (المترجم)



- معامل التحليل الجنائي سريعة التدخل.
- الفرق متعددة الوظائف لمجموعات الاستخبارات العسكرية
- برنامج استهداف مكافحة التمرد.
- الأعمال الحربية لمكافحة التحكم الإشعاعي للمتفجرات بدائية الصنع الإلكترونية.
- المركز المجمع لمكافحة عمليات المتفجرات بدائية الصنع.
- الفرق الدولية لمكافحة عمليات المتفجرات بدائية الصنع.

7-19. أصبح جمع وتحليل العناصر ذات القيمة كدليل جنائي أمرًا حيويًا لعمليات الاستخبارات والاستهداف، ولكنه يكون نافعًا فقط في حال التعرف على قيمة المادة. ويعتمد الاستغلال على الأفراد الذين لديهم وعي أساسي بأهمية المعلومات المحتملة للعناصر المتاحة للجمع من الموقع. يجب أن يعتمد القرار المتعلق بالمواد المراد جمعها واستغلالها في المقام الأول على الأهمية السياقية للعناصر.

7-20. ويوفر (استغلال الموقع) المعلومات التي تسمح للقائد والأركان بالتعرف على الشبكات الصديقة والمحايدة والمعادية التي تؤثر على البيئة العملياتية والتعامل معها. كما يمكن استخدام المعلومات التي يوفرها (استغلال الموقع) لبناء معرفة تفصيلية بالديناميات العلائقية[25] للشبكة والقيام بذلك عبر سياق بيئة عملياتية دينامية. تتضمن الأساليب الموظفة بنجاح في تحليل المعلومات المستمدة من استغلال الموقع ما يلي:

- مصفوفة الرابط التي تصور وجود رابط ما (معلوم أو مشتبه بوجوده) بين الأفراد.
- تحليل مصفوفة الأنشطة الذي يظهر العلاقات في مجموعات بيانات ضخمة من خلال وضع نقاط التشابه بين الحلقات والروابط عبر شبكة من الأفراد.
- تحليل النمط، والذي يُستخدام لإظهار موقع نتائج استغلال موقع ما وتوقيته، تدعم هذه الأداة استهداف (استغلال الموقع) للإجابة على أسئلة: "أين ومتى يتم اختبار مواد معينة وجمعها؟".

7-21. على المحلل أثناء دعم (استغلال الموقع) أن يتشارك البيانات والمعلومات والاستخبارات عبر القنوات الملائمة مع المنظمات الاستخبارية الأخرى. ستساعد هذه المنظمات المحلل في تحليل المعلومات والمواد والأفراد الذين تم الوصول إليهم عبر (استغلال الموقع) وإنتاج الاستخبارات.

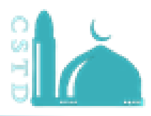
7-22. يمكن أن تكون المعلومات المحفوظة موردًا قيمًا للمعلومات وقد تساعد على الاستهداف المستقبلي والتحليل الاستخباري و/ أو تدعم الإجراءات القانونية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن توفر البيانات المحفوظة

[25] يُقصد به فهم كيفية تفاعل المكونات المختلفة للشبكة للحفاظ على بعضها البعض والجماعة الأكبر التي تشكل جزءًا منها. (المترجم)

سياقاً تاريخياً للعمليات الحالية والمستقبلية وتعزز الفرص للاستجابة للمتطلبات الخطيرة للمعلومات.

7-23. على الوحدات أن تؤسس للتواصل مع المنظمات الاستخبارية وأجهزة مكافحة المواد المتفجرة والمنظمات الأخرى للوصول للمعلومات المحفوظة المناسبة، فالتجانس هو القاعدة الأساسية للبيانات المحفوظة. هذه هي قاعدة البيانات الاستخبارية الدولية للتوثيق الخارجي والاستغلال الإعلامي وإدارة الترجمات، وهذا هو المرجع البيبلوغرافي الوحيد والشامل لجميع الموارد الفنية الخارجية الأولية المتاحة وللوثائق العسكرية وترجماتها. يدعم هذا التناغم المستوى التكتيكي من خلال المستخدمين الاستراتيجيين، فهو متاح لجميع الوحدات التي لديها إذن بالولوج إلى شبكة مستقبل بروتوكول الإنترنت السرية SIPRNet، ونظم الاتصالات الاستخبارية العالمية JWICS وشبكات ستون غوست[26].

[26] شبكة تديرها وكالة استخبارات الدفاع الأمريكية (DIA) لمشاركة المعلومات وتبادلها بين الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وكندا وأستراليا. (المترجم)



ملحق أ

أساليب التحليل المستجدة

يناقش هذا الملحق بعضًا من أكثر الأساليب شيوعًا في الاستخدام على المستويات الاستراتيجية والعملياتية، والتي غالبًا ما تشتمل على أساليب تحليلية بنيوية متعددة بجانب الأساليب التشخيصية، وتصنف الأساليب المطروحة تحت الأساليب المتناقضة والأساليب التخيلية وأساليب التحليل البنيوية على الرغم من تداخلها مع أساليب محددة.

نظرة عامة

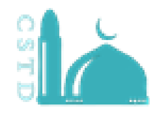
A-1 أساليب التحليل المستجدة ليست بالجديدة، فمثلما سبق نقاشه، فإن الأساليب المستجدة هي تلك التي يبدأ استخدامها في الجيش ولكنها ليست شائعة جدًا لاستخدامها بانتظام على جميع المستويات. قد تكون هذه الأساليب نشأت في وكالة استخبارات الدفاع ووكالة الاستخبارات المركزية أو في مجال الأعمال أو المجال الأكاديمي أو المنظمات ونطاقات الخبرات الأخرى، فالمحللون العسكريون يجدون بعض الأساليب ذات الشكل المعدل غالبًا لإضفاء القيمة على التقييمات التحليلية.

الأساليب المتناقضة

A-2 تحدى الأساليب المتناقضة الفرضيات القائمة وتوسع من النتائج الممكنة، فهي تساعد المحلل على فهم نوايا الخصوم خصوصًا عندما تكون غامضة أو مبهمة. وتنظر الأساليب المتناقضة إلى المشكلة من منظور مختلف (متعدد في الغالب)، وأثناء ذلك تسمح للمحلل بقبول أفضل للنقد التحليلي وتضمن طريقًا أكبر لاستكشاف وتحدي الحجج والتصورات الذهنية. يساعد تطبيق الأسلوب المناسب المحلل على ضمان اختبار المفاهيم والفرضيات المسبقة من حيث الارتباط والتأثير والعواقب.

A-3 هنالك العديد من الأساليب المتناقضة، ولكن هذا الدليل يناقش ما يلي:

- مرافعة الشيطان.
- الفريق أ/ الفريق ب.
- التحليل عالي الأثر/ قليل الاحتمالية.
- تحليل "ماذا لو؟".



- تحليل القبعة الحمراء.
- المنطق غير الواقعي.

مرافعة الشيطان

A-4 هي عملية نقد لتقييم تحليلي أو حكم أو خطة أو قرار مقترح، وغالباً ما تتم عبر محلل منفرد لم يشارك مسبقًا في المداولات التي أدت إلى التقييم المقترح.

حقائق

A-5 تكون مرافعة الشيطان أكثر فعالية عند استخدامها لتحدي إجماع تحليلي أو فرضية رئيسية بطرح مسألة استخبارية بالغة الأهمية. في هذه المسائل لا يمكن لهذا الشخص أن يتحمل أن يكون على خطأ، فمرافعة الشيطان بإمكانها أن تبدي ثقة متناهية من شأنها تعطيل الخط التحليلي من أجل التمحيص عن قرب. وبإمكان أفراد المحللين في الغالب الاضطلاع بدور محامي الشيطان إذا كان لديهم بعض الشكوك عن النظرة القائمة بصورة عامة؛ أو قد يكلف القائد محللًا ما لتحدي الحكم السائد من أجل إعادة تأكيد ثقة الفريق في هذه التقييمات.

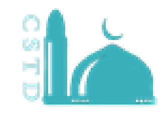
A-6. في بعض الحالات، بإمكان المحلل أو الفريق استعراض الفرضيات الرئيسية لحكم هام في مسار عملهم، أو قد يتم توليد منتج تحليلي منفصل من شأنه ترتيب جميع الحجج والبيانات التي تدعم تقييمات أو فرضيات مضادة.

A-7. بإمكان مرافعة الشيطان إبراز نقاط الضعف في الحكم التحليلي القائم أو المساعدة في إعادة تأكيد ثقة المحلل في التقييم من خلال:

- التحدي الصريح للفرضيات الرئيسية لنرى ما إذا كانت ستصمد أمام بعض الظروف.
- كشف أي منطق أو معلومة مغلوطة من شأنها إضعاف الأحكام التحليلية الرئيسية.
- تقديم الفرضيات البديلة التي من شأنها شرح الهيكل الحالي للمعلومات المتاحة للمحلل.

A-8. قد يؤدي التطبيق الناجح لمرافعة الشيطان إلى:

- الجزم بسلامة الخط التحليلي القائم.



- الجزم بأن الحجة ما زالت هي الأقوى، ولكن هنالك أماكن نحتاج فيها للمزيد من التحليل.
- تحديد بعض العيوب الخطيرة في المنطق أو الأدلة الداعمة، الأمر الذي من شأنه الإشارة إلى أن الخط التحليلي يحتاج إلى التغيير.

A-9. تحدى مرافعة الشيطان وجهة نظر قائمة بقوة عبر بناء أفضل حالة ممكنة لتفسير بديل، من شأن المحلل أن يطبقها لتحدي الإجماع التحليلي أو فرضية أساسية تضع في اعتبارها مسألة استخبارية هامة، والقيمة المضافة في استخدام هذا الأسلوب تحديداً أنه يبرز نقاط الضعف في الحكم التحليلي الحالي أو يساعد على إعادة تأكيد ثقة الشخص في هذا الحكم التحليلي القائم.

طريقة العمل:

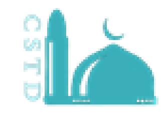
A-10 مرافعة الشيطان مسؤولة عن تحدي التقييم المقترح عبر افتراض أقوى حالة مضادة ممكنة. ولا توجد ضمنها إجراءات محددة، ولكن يجب اتباع الخطوات التالية على الأقل:

- حدد النقاط والفرضيات الرئيسية وميز الأدلة الداعمة لوجهة النظر التحليلية الحالية.
- اختر فرضية -أو أكثر- تبدو الأكثر قابلية للتحدي.
- استعرض البيانات المستخدمة لتحديد مواضع الشك والخداع المحتملة والثغرات الموجودة.
- ابرز الدليل الذي يدعم فرضيات بديلة أو مضادة للتفكير الحالي.
- اعرض النتائج التي توضح الفرضيات الخاطئة والأدلة الضعيفة أو الخداع المحتمل.

ملاحظات عن مرافعة الشيطان

A-11. على محامي الشيطان عند تحديد المشكلة أو اختبار التقييم وضع الملاحظات التالية في اعتباره:

- ما العمليات التحليلية التي استخدمت في وضع هذا التقييم؟
- ما مصادر الشك في هذا التقييم؟
- ما الفرضيات الهامة في هذا التقييم؟
- ما العملية التشخيصية التي أجريت للدليل المقدم أو المشار إليه في التقييم؟



- هل يبدو أي من هذه الأدلة شاذًا؟ أين يُحتمل أن نجد انحرافاً عن المقياس الطبيعي لما نتوقع رؤيته؟
- هل هنالك أي تغيير في البيئة المحيطة التي تقع فيها الأحداث (أو التي وقعت فيها)؟
- هل أُستخدم نموذج قرار بديل في التقييم؟ إن كان كذلك، فهل بإمكانك روية أين تم تطبيقه؟ قد لا يمكننا رؤية كيفية توصلنا إلى نتيجة أو مُخرج بوضوح، ولا فهم العملية العقلانية للتقييم.
- توفر الخبرة الثقافية.
- هل هنالك مؤشرات على فشل التقييم في معالجة خداع محتمل أو في تقديم تفسير ملائم له؟
- هل ما زالت هنالك أي ثغرات معلوماتية قائمة (خلال التقييم) من شأنها عرقلة القدرة التحليلية من الوصول إلى نتيجة حاسمة؟ هل ما زالت تلك الثغرات قائمة أم أن لدينا الآن بيانات أكثر ارتباطًا؟

A-12 على محامي الشيطان أن يضع في اعتباره كتابة أوراق أو تقييمات متناقضة ومنفصلة من شأنها إبراز الحجج بنتائج تحليلية مختلفة إذا أظهر استعراضها أخطاء تحليلية جسيمة. كما عليه التأكد من أن المنتجات التي وضعت تحدد الغاية المقنعة، وأن يتم التعرف عليها كمشروع واضح لمحامي الشيطان لتجنب التشويش على التقييم التحليلي المقبول الحالي.

الفريق أ/ الفريق ب

A-13 هي عملية لمقارنة ومقابلة وتوضيح تقييمين تحليليين على نفس الدرجة من الصحة ببعضهما البعض. تقوم بهذه العملية فرق متعددة من المحللين يعمل كل منهم بالتوازي على خطوط تحليلية. كما تشتمل هذه العملية على فرق تحليلية منفصلة تقابل وجهتي نظر أو فرضيتين متنافستين أو أكثر.

حقائق

A-14 إذا كان هنالك وجهتا نظر على الأقل متنافستان في دائرة تحليلية، فبالإمكان أن يكون أسلوب (الفريق أ/ الفريق ب) الأسلوب الملائم للاستخدام لتوضيح هذه القضية. يطبق المحللون أو قائد الفريق التحليلي هذا الأسلوب لإجراء تحدي بين وجهتي نظر أو أكثر، أو بين الآراء المتنافسة (إذا كانت غير واضحة)، والقيمة المضافة في استخدام هذا الأسلوب تكمن في أنه يساعد المجموعات المتضادة على رؤية المميزات في منظور الفريق الآخر، وهو ما يقلل من درجة الخلاف ليطرح كل فريق ما يراه.

ملاحظة: إذا كانت المواقف المتضادة مؤسسة جيدًا، فمن الممكن أن يكون نافعًا وضع المحللين في فرق تدافع

عن مواقف لا يدعمونها في الحالة الطبيعية، فإجبار المحللين على الدفاع عن حجج طرف آخر يميل بهم ليكونوا أكثر وعياً بتصوراتهم الذهنية الخاصة.

A-15. يتطلب إنشاء عملية (فريق أ/ فريق ب) بشكل متكامل التزامًا عاليًا بالفريق التحليلي والموارد، لذا ضع في اعتبارك جيدًا ما إذا كانت القضية التحليلية تستحق الاهتمام.

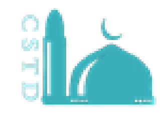
طريقة العمل:

A-16. هنالك مرحلتان بارزتان خلال اعتماد هذا الأسلوب: المرحلة التحليلية والمرحلة النقاشية. أما خطوات المرحلة التحليلية فهي كما يلي:

- الخطوة الأولى: تحديد الفرضيات المتنافسة.
- الخطوة الثانية: تكوين الفرق والأفراد المكلفين بوضع أفضل حالة لكل فرضية.
- الخطوة الثالثة: استعراض المعلومات التي تدعم كل موقف.
- الخطوة الرابعة: تحديد المعلومات المفقودة التي ستدعم أو تعزز الفرضيات.
- المرحلة الثالثة: إعداد الحجة بصورة هيكلية من خلال مناقشة واضحة لـ :
  - الفرضيات الأساسية.
  - الأدلة الرئيسية.
  - توضيح المنطق الداعم للحجة.

A-17. المرحلة النقاشية: هي مرحلة عرض شفهي للحجج والبينات البديلة بطريقة متوازية، وخطواتها كما يلي:

- الخطوة الأولى: تخصيص وقت لنقاش رسمي أو حلقة عصف رسمي غير نظامية.
- الخطوة الثانية: تخصيص لجنة تحكيم مستقلة من الزملاء للاستماع للعرض الشفهي، وتكون على استعداد لطرح أسئلة على الفرق وفقًا لفرضياتهم وأدلتهم ومنطقهم.
- الخطوة الثالثة: السماح لكل فريق بعرض قضيته، وأن يتحدى حجج الفريق الآخر ويرد على النقد المضاد لقضيته.



- الخطوة الرابعة: تضع لجنة التحكيم أوجه القوة لكل عرض في اعتبارها وتوصي بالخطوات التالية الممكنة للمزيد من البحث وجهود جمع المعلومات.

التحليل عالي الأثر/ قليل الاحتمالية

A-18 يبرز تحليل (التأثير المرتفع/ الاحتمالية المنخفضة) حدثًا يبدو غير محتمل لكن له عواقب كبيرة في حال وقوعه، ويرفع إجراء هذا التحليل الحساسية تجاه التأثير المحتمل للأحداث التي يبدو وقوعها أقل احتمالية ومن شأنها أن تكون لها نتيجة كبيرة.

حقائق

A-19. يمكن لتحديد مسار الأحداث غير المحتملة -ذات الاحتمالية المعقولة في نفس الوقت- أن يكشف العلاقات الخفية بين العوامل الرئيسية والفرضيات، وبإمكانه أيضًا تنبيه المحللين للهفوات في الخط التحليلي السائد. يسمح أسلوب (التأثير المرتفع/ الاحتمالية المنخفضة) باكتشاف عواقب حدث ما يبدو غير محتمل، وذلك من خلال التصور السائد دون الاضطرار لتحدي الخط التحليلي الرئيسي للحكم أو للجدال مع الآخرين عن مدى احتمالية وقوع هذا الحدث، ويوفر هذا الأسلوب طريقة لبقة للتواصل بشأن وجهة نظر قد لا يفضل البعض الاستماع إليها.

A-20. إجراء اختبار للأشياء غير الواردة يسمح للمحلل بوضع مؤشرات قد تقدم إنذارًا مبكرًا بتحول في الموقف، ومن خلال المراجعة الدورية لتلك المؤشرات، بإمكان المحلل مواجهة التصورات الشائعة بطريقة أكثر فعالية عندما يكون تطور كهذا غير محتمل تمامًا.

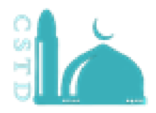
طريقة العمل

A-21. يحتوي التحليل الفعال (التأثير المرتفع/ الاحتمالية المنخفضة) على الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: التحديد الواضح للنتيجة ذات التأثير المرتفع، الأمر الذي سيبرر اختبار ما يبدو تطورًا غير محتمل تمامًا.

- الخطوة الثانية: ابتكار مسار معقول -أو أكثر- للنتيجة منخفضة الاحتمالية، مع الحفاظ على الدقة قدر الإمكان، لأن ذلك قد يساعد في وضع المؤشرات من أجل المراقبة اللاحقة.

- الخطوة الثالثة: إدخال الدوافع أو التغيرات الممكنة في مسار الأحداث إن كانت مناسبة (كالكوارث



الطبيعية أو الصدمات الاقتصادية أو السياسية).

- الخطوة الرابعة: القيام بعملية عصف ذهني حول الدوافع المعقولة وغير المتوقعة للتغيير المفاجئ.
- الخطوة الخامسة: تحديد مجموعة من المؤشرات أو الأشياء التي يمكن ملاحظتها في كل مسار، والتي تساعد في توقع خروج الأحداث عن مسار معين.
- الخطوة السادسة: تحديد العوامل التي من شأنها صرف النظر عن النتائج السيئة أو التي قد تحفز تطورًا إيجابيًا.

A-22. على المحلل مراجعة قائمة المؤشرات بصورة دورية بمجرد وضعها.

تحليل "ماذا لو؟"

A-23 يتصور تحليل "ماذا لو؟" أن حدثًا غير متوقع قد حدث مع تأثير كبير محتمل، بعدها ومع الاستفادة من تجاربنا السابقة يفترض المحلل كيف قد يقع هذا الحدث؟ وما هي قدعواقبه؟

حقائق

A-24. يشبه تحليل "ماذا لو؟" تحليل (التأثير المرتفع/ الاحتمالية المنخفضة)، ولكنه لا يركز على عواقب الحدث بقدر ما يتقبل الدلالة وينتقل مباشرة نحو تفسير ما قد يدور حوله الأمر، كما أنه يخلق لدى المحلل وعيًا يجهزه للتعرف على الإشارات المبكرة للتغيير البارز.

A-25. يكون استخدام هذا الأسلوب هامًا عند اعتماد حكم ما على معلومات قاصرة أو فرضيات غير مبرهنة، كما أن بإمكانه أيضًا تحويل التركيز من التساؤل عما إذا كان حدث ما سيقع إلى العمل من منطلق أنه قد وقع، ويترك للمحلل تحديد كيفية وقوعه، وهو ما يجعل العقل منفتحًا على التفكير بطرق مختلفة ويسمح للمحلل بوضع مؤشرات يمكن مراقبتها.

طريقة العمل:

A-26. مثل الأساليب المتناقضة الأخرى، يجب أن يبدأ تحليل "ماذا لو؟" بذكر خط التصور السائد، ثم يعود للوراء ليضع في اعتباره أي نتائج بديلة قد تكون بارزة الأهمية لكننا تجاهلناها بغض النظر عن مدى احتماليتها.

A-27. تبدو خطوات تحليل "ماذا لو؟" شبيهة بخطوات تحليل (التأثير المرتفع/ الاحتمالية المنخفضة) بمجرد أن يضع المحلل الحدث ذاته، وهي كالتالي:

- الخطوة الأولى: افتراض وقوع الحدث أو أنه يحدث بالفعل.
- الخطوة الثانية: اختيار بعض الأحداث المحفزة التي تسمح بكشف "السيناريو" وذلك للمساعدة على جعل "ماذا لو؟" معقولًا أكثر (على سبيل المثال: موت قائد ما أو كارثة طبيعية أو حدث اقتصادي من شأنه تحديد سلسة من الأحداث).
- الخطوة الثالثة: وضع سلسلة استدلالية بناء على أكبر قدر ممكن من المنطق لتفسير كيفية تحقق تلك النتيجة.
- الخطوة الرابعة: الرجوع بالتفكير في الحدث إلى الوراء بصورة ملموسة، لتحديد ما الذي يجب أن يكون قد حدث بالفعل عند كل مرحلة من السيناريو.
- الخطوة الخامسة: تحديد مسار -أو أكثر- أكثر واقعية للحدث؛ على الأرجح سيظهر أكثر من مسار.
- الخطوة السادسة: وضع قائمة من المؤشرات أو المعالم لرصد بداية الحدث.
- الخطوة السابعة: الأخذ في الاعتبار مدى العواقب الإيجابية والسلبية وتأثيراتها.
- الخطوة الثامنة: مراقبة المؤشرات السابق وضعها بصورة دورية.

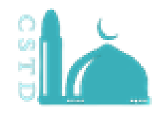
تحليل القبعة الحمراء

A-28. يسعى المحللون للتنبؤ بتصرفات العدو أو المنافس، وللقيام بذلك فإنهم بحاجة لتفادي الخطأ الشائع لانعكاس المرآة؛ الميل الطبيعي نحو افتراض أن الآخرين يفكرون ويتصورون العالم بنفس طريقتنا، وهنا يكون تحليل القبعة الحمراء فعالًا لمحاولة إدراك التهديدات والفرص كما يراها الآخرون، ولكن هذا الأسلوب وحده يكون محدود القيمة دون الفهم الهام لثقافة الخصم.

حقائق

A-29. تكون فرص دقة تحليل القبعة الحمراء أفضل عندما يحاول الشخص توقع سلوك شخص معين لديه سلطة اتخاذ القرار، فالقادة السلطويون والقادة الصغار أيضًا وفي المجموعات المتماسكة (كالخلايا الإرهابية) يكونون مرشحين بارزين لهذا النوع من التحليل.

A-30. تحليل القبعة الحمراء هو أسلوب لإعادة التأطير، يتطلب من المحلل أن يتبنى -ويتخذ قرارات متوافقة مع- ثقافة قائد أجنبي أو مجموعة أجنبية. هذا الجهد الواعي لتصور الموقف من منظور العدو يساعد المحلل على تحصيل منظور مختلف وأكثر دقة في الغالب لقضية أو مشكلة ما. عادة ما يغير إعادة تأطير المشكلة تصور المحلل من



محلل يراقب ويقيم إلى القائد الذي يجب أن يتخذ قرارات من خلال الثقافة العملياتية.

طريقة العمل

A-31. في القضايا التي تتلاءم مع تحليل القبعة الحمراء، اجمع فريقًا من المحللين على معرفة عميقة ببيئة العمليات وشخصية الهدف وأسلوب التفكير المتبع. يجب أن يتكون الفريق من أفراد لديهم خبرة بثقافة الهدف أو يتشاركون معه الخلفية العرقية أو عملوا من قبل في بيئة شبيهة، ومن المفضل - وليس ضرورة حتمية - أن يتضمن الفريق من يفهمون لغة الهدف. بمجرد إنشاء الفريق؛ على الأعضاء أن يقوموا بالتالي:

- عرض الموقف على الفريق ومعرفة كيف سيتصرفون لو كانوا مكان الخصم.
- ركز على ما تحتاجه لتجنب مغالطة انعكاس المرآة، ليس السؤال :"ماذا ستفعل إذا كنت في موضع الخصم؟" ولكن "في الغالب كيف سيفكر ويتصرف ويتجاوب هذا الشخص أو تلك المجموعة ذات الخلفية الثقافية والظروف المعينة؟"
- عند عرض النتائج اشرح البدائل المعتبرة والمنطق وراء اختيار هذا المسار الذي يرجح أن يتبعه هذا الشخص أو تلك المجموعة.

A-32. يُنظم تحليل القبعة الحمراء وإجراءه من خلال أي محلل أو فريق تحليلي بحاجة لفهم أو توقع سلوك الخصم وكان لديه/ أو نجح في الوصول للخبرة الثقافية اللازمة. يستغل تحليل القبعة الحمراء الموارد المتاحة لوضع أفضل تحليل ممكن لنية الخصم.

المنطق غير الواقعي

A-33. المنطق غير الواقعي أسلوب تحليلي فعال في كشف العلاقات بين الأحداث الممكنة وأكثر نتائجها منطقيةً، إنه يجمع بصورة أساسية بين اثنين من الأساليب المتناقضة التي ناقشناها حالياً:

- (التأثير المرتفع/ الاحتمالية المنخفضة) الذيي ناقش ما يمكن أن يحدث، والعواقب؟.
- وتحليل "ماذا لو؟" الذي يعيد تشكيل المسألة، ويفترض وقوع حدث مفاجئ ثم ينظر للوراء للتعرف على تلك الأحداث الرئيسية التي إذا وضعت في الوقت المناسب في الاعتبار يكون من الممكن تجنب وقوعها من البداية.

حقائق

A-34. يُجرى تحليل المنطق غير الواقعي لأغراض متعددة، منها:

- تيسير التحليل السببي: تعتمد العديد من السيناريوهات على أحداث سببية كالمؤشرات، لذا فإن فهم القوى السببية الأكثر أهمية يقود نحو تحليلات وتقييمات أكثر ملاءمة.
- التغلب على تحيزات الحتمية: بإمكان المحلل التقليل من إمكانية التحيز للتجارب السابقة من خلال تحديد الاحتمالات المستقبلية بصورة استباقية كما لو أنها وقعت بالفعل، وتحديد كيف يمكن أن تحدث، والبحث عن المؤشرات.
- إدراج الإبداع في العملية التحليلية: بإمكان المحلل تجنب ضعف المخيلة أو الانفتاح على احتمالات أخرى.
- تقييم استراتيجي ميداني: تستند العديد من الاستراتيجيات والتحليلات السابقة إلى مجموعة من الادعاءات غير الواقعية عن احتمالات بديلة وعواقبها والعلاقة بينها.

طريقة العمل:

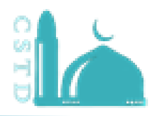
A-35 يُجرى تحليل المنطق غير الواقعي عبر أربعة مراحل، من صفر إلى ثلاثة، وهي:

المرحلة صفر: وضع سياق للحدث

A-36. تبدأ المرحلة صفر مع تحديد/ أو الوصول للأسئلة الحيوية التي تقود التحليل. تحتوي الأسئلة الحيوية بصورة أساسية على/ أو تشير إلى دافع القضية الأساسي الذي قد يكون له تأثير قريب/ أو بعيد المدى تجاه مشكلة استخبارية. يجب أن يكون لدى المحلل تصور لسياق الحدث الممكن ليدرج الخلفية السببية الملائمة، وعند التفكير بهذه الخلفية السببية فيجب التفكير بها عبر سياق العلاقة بين السبب والنتيجة. يكمن الغرض والهدف الرئيسي للمرحلة صفر في تقدير القوى السببية العشرة الأكثر أهمية (النموذجية) التي تؤثر على الموضوع في الوقت الحالي.

A-37. الخطوات الرئيسية للمرحلة صفر، كما يلي:

- اسأل "ماذا يؤثر على المسألة؟"
- حدد السؤال الحيوي الذي يقود التحليل.
- تأكد من فهم المحلل لسياق الحدث المحتمل.



- فكر في سياق العلاقة بين السبب والنتيجة.
- حدد بشكل تقريبي القوى السببية العشر الأكثر أهمية.
- حدد التاريخ السببي: ما هي العوامل أو الدوافع التي تؤثر على المسألة؟

المرحلة الأولى: و ضع سيناريو سابق

A-38. في هذه المرحلة ينشئ المحلل السيناريو السابق أو القصة السابقة لـ "ماذا لو؟"، والتي تضع الحدث المحتمل قيد التنفيذ. يفكر المحلل على ضوء الأحداث السابقة المحتملة أو اللازمة التي تشير نحو/ أو تنشئ الحدث المحتمل. الغرض من ذلك تحديد اثنين أو ثلاثة من الانحرافات عن القوى السببية الأصلية العشرة، والتي قد تتجمع لتقع في الحدث المحتمل.

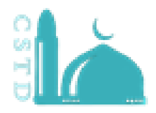
A-39. الخطوات الرئيسية للمرحلة الأولى، كما يلي:

- اسأل: "كيف يمكن أن يقع الحدث؟"
- راجع التاريخ السببي: ركز اهتمامك على عدد صغير من القوى السببية في التاريخ السببي وانحرافاتها الممكنة.
- أعد دمج الاتجاهات الحالية وافهم التغيير اللازم لوقوع الحدث. حدد أي الاتجاهات يجب أن تتناقص أو تستمر أو تزيد لتيسير وقوع الحدث.
- ضع في اعتبارك طرقًا بديلة قد يقع الحدث من خلالها: حدد السيناريوهات السابقة الأخرى.

المرحلة الثانية: تحديد مدى ملاءمة الحدث

A-40. يحدد المحلل في المرحلة الثانية إن كان هنالك أي أثر مضاعف للحدث الممكن وفقًا لأي قوى سببية متبقية، وذلك لتحديد ما إذا كان هنالك أي تحول دراماتيكي لتلك القوى السببية. قد تؤدي تلك التحولات المحتملة دورًا كمؤشر أولي أو علامة لتغير دراماتيكي لديه تأثير على احتمالية الأحداث الممكنة وكذلك عواقب ما بعد الحدث.

A-41. في المرحلة الثانية يبحث المحلل عن تلك العناصر أو الاتجاهات التي تتلاءم مع الحدث الممكن ويفكر على ضوء االمراحل الوسيطة بين الحدث وعواقبه (أو الفترة الوسيطة بين وقت الحدث السابق ووقت العواقب الممكنة).



A-42. الخطوات الرئيسية للمرحلة الثانية، كما يلي:

- اختر حالات وسيطة.
- قيم الآثار الثانوية وما بعدها للحدث الممكن على القوى السببية التي لم تؤخذ بعين الاعتبار.
- ما الأحداث أو الاتجاهات الجديدة التي قد تظهر كنتيجة للحدث الذي يقع؟ ما التأثيرات الثانوية أو اللاحقة لهذا؟

المرحلة الثالثة: ارسم السيناريوهات المترتبة

A-43. في المرحلة الثالثة يحول المحلل الهدف النهائي للعملية- لوضع النتائج المحتملة أو الممكنة من الأحداث الممكنة. تحديدًا يقوم المحلل بتنظيم سيناريوهات متابعة مختلفة أو أحداث تابعة والتي من المحتمل أن تظهر إذا/ أو بمجرد تحقق هذه الأحداث الممكنة.

A-44. الغرض من هذه المرحلة اكتشاف من ثلاث إلى خمس سيناريوهات مع السيناريو السابق (حالات وسيطة) بالإضافة إلى النتائج الشائعة لسيناريوهات متعددة.

A-45. الخطوات الرئيسية للمرحلة الثالثة، كما يلي:

- ضع سيناريوهات متعددة مشتقة من العواقب المحتملة للحدث القائم. يوصى المحلل بوضع ثلاث سيناريوهات ممكنة أو مسارات للسلوك.
- حدد العواقب الممكنة لكل سيناريو يتم وضعه.
- حدد الجوانب المشتركة بين عواقب كل سيناريو لتحديد الاتجاهات الممكنة.

الأساليب التخيلية

A-46 تهدف أساليب التفكير التخيلية إلى وضع منظورات جديدة ووجهات نظر مختلفة ونتائج بديلة، كما أنها تساعد المحلل على وضع أفكار جديدة، ونتائج واسعة ممكنة، وتقليل فرصة النتائج الصعب التنبؤ بها. وتنظر الأساليب التخيلية إلى المشكلة من منظورات مختلفة (متعددة في الغالب) وتسمح للمحلل بالتنبؤ بصورة أفضل وبتقييم مسارات التصرف المحتملة. بالإضافة إلى ذلك فإن التطبيق الملائم للأساليب التخيلية بإمكانه المساعدة في كشف الاختلافات في المنظور والفرضيات المختلفة بين أعضاء الفريق التحليلي.

A-47 هنالك العديد من الأساليب التخيلية، ومع ذلك فإن هذا الكتاب يناقش ما يلي:

- العصف الذهني.
- التفكير الخارجي الداخلي.
- تحليل الفريق الأحمر.
- تحليل خيارات المستقبل.
- التحليل الشكلي (المورفولوجي) مع وضع السيناريوهات المتعددة.

العصف الذهني

A-48. يُستخدم المحللون أسلوب العصف الذهني بنفس الطريقة التي يُستخدم بها لتطوير الفهم الموقفي والنتائج كما نوقش في الفصل الخامس.

حقائق

A-49. يجب أن يكون العصف الذهني عملية شديدة التنظيم ليصبح أكثر إنتاجية، ذلك أن نقاشًا غير مقيد وغير رسمي قد ينتج بعض الأفكار المثيرة، ولكن عملية أكثر تنظيمًا ستكون طريقة أكثر فعالية لكسر التصورات الذهنية وإنتاج منظورات جديدة.

طريقة العمل

A-50. تشتمل العملية بصورة خاصة على مرحلة تفكير متباينة لوضع وجمع أفكار ومنظورات جديدة متبوعة بمرحلة أخرى متقاربة يتم خلالها تجميع وتنظيم الأفكار حول مفهوم رئيسي. فيما يلي بعض القواعد البسيطة لاتباعها:

- لا تضع رقابة على أفكار أحد المحللين مهما كانت تبدو غير مألوفة.
- اعثر على ما يحفز الفكر، إذ أنه قد يحتوي على بذور لرابط هام بين الموضوع وفرضية غير مذكورة.
- خذ وقتاً لإجراء العصف الذهني بصورة صحيحة: يستغرق الأمر في الغالب ساعة لوضع الأسلوب المستخدم لضمان راحة المجموعة وقدرتها على استنفاذ التصور السائد عن الموضوع، بعدها فقط ستبدأ الأفكار الإبداعية الحقيقية بالظهور.
- أدخل شخصا من خارج المجموعة لا يتشارك نفس الخلفية التعليمية أو الثقافية أو المعرفة الفنية أو التصور

الذهني مع الفريق الأساسي ولكنه على اطلاع على الموضوع، وهو ما يعزز التفكير الإبداعي.

التفكير الخارجي -الداخلي

A-51. يجد المحللون هذا الأسلوب أكثر نفعًا عند وضع الإطار المفاهيمي لمشروع تحليلي، وذلك عندما يكون الهدف تحديد جميع العوامل الهامة والخارجية التي قد تؤثر على كيفية تطور موقف معين. ويعمل هذا الأسلوب بفعالية بالنسبة لفريق من المحللين مسؤول عن قطاع من الشؤون الوظيفية أو المناطقية. عند تجميع قاعدة بيانات ضخمة يجب أن يكشف هذا الأسلوب عن عدد من فئات أو حقول المعلومات، كما يمكن أن يساعد في تصوير المجموعة الكاملة من الفئات التي قد تكون لازمة للجهد البحثي، فغالبًا ما يدرك المحللون في وقت متأخر جدًا أن بعض فئات المعلومات الإضافية ضرورية، وعندها تجب العودة واستعراض جميع الملفات السابقة، وإعادة تشفير البيانات، فمع قدر متواضع من الجهد بإمكان التفكير الخارجي-الداخلي تقليل خطر تفويت متغيرات مختلفة مبكرًا في العملية التحليلية.

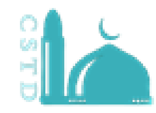
حقائق

A-52. يقضي معظم المحللين وقتهم في التركيز على عوامل مألوفة مع اختصاصهم أو مع القضايا التحليلية؛ وذلك لأنهم يفكرون من الداخل حول ما يتعاملون معه في العالم الأوسع. وفي المقابل يبدأ التفكير الخارجي-الداخلي من خلال اعتبار التغيرات الخارجية التي قد تؤثر بعمق على تخصص أو قضية المحللين مع مرور الوقت. يشجع هذا الأسلوب المحللين على الابتعاد عن مهماتهم التحليلية الآنية (التي تسمى التفكير في الصندوق) والتفكير بقضاياهم من خلال مفهوم أوسع وإطار عمل سياقي، ومن خلال إعادة صياغة القضية في مصطلحات أوسع وأكثر جوهرية، فيكون المحلل أكثر قربًا من الكشف عن عوامل إضافية وديناميات هامة أو فرضيات ملائمة بديلة.

طريقة العمل

A-53. تبدأ العملية بوضع وصف عام للمشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وبعدها يجب عليه أن:

- يحصر جميع القوى الرئيسية (اجتماعية، تكنولوجية، اقتصادية، بيئية، سياسية) التي قد يكون لها تأثير على الموضوع، مع تحديد أي من هذه القوى قد يكون ذا تأثير ضئيل (مثل العولمة والضغط الاجتماعي والإنترت والاقتصاد العالمي).
- يركز على العوامل الرئيسية التي يمكن من خلالها للفرد أو لصانع القرار إدخال بعض التأثير. قد تكون هذه العوامل في عالم الأعمال كحجم السوق أو العملاء أو المنافسة أو الموردين أو الشركاء؛ وفي المجال الحكومي



قد تشتمل على إجراءات السياسات العامة أو سلوك الحلفاء أو الخصوم.

- يقدّر مدى تأثير كل من هذه القوى على المشكلة التحليلية.
- يحدد ما إذا كانت تلك القوى لديها بالفعل تأثير على قضية معينة بناءً على دليل متاح.

تحليل الفريق الأحمر

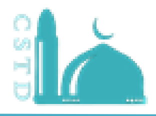
A-54 يواجه المحلل بصورة دورية تحدي التنبؤ بكيفية تصرف قائد أجنبي أو فريق صناعة قرار عندما يكون خطر الوقوع في إشكالية انعكاس المرآة واضحًا، وذلك لأن المحلل في بعض الأحيان قد يعتقد أن قائدًا أجنبياً لديه نفس الدوافع أو القيم أو التصورات التي تدفعه نحو مسألة ما، ويفترض التحليل التقليدي في بعض الأحيان أن القائد أو الفريق الأجنبي سيتصرف بعقلانية ويتصرف كما لو كان سيتصرف المحلل إذا واجه نفس التهديدات أو الفرص، ويظهر التاريخ أن القادة الأجانب غالبًا ما يتصرفون بطريقة مختلفة مع الأحداث بسبب اختلاف الثقافة والخبرة التنظيمية والشخصية.

حقائق

A-55. يحاول تحليل الفريق الأحمر بصورة واعية وضع المحللين في نفس الظروف الثقافية والتنظيمية والشخصية التي يتعامل وفقًا لها الفرد أو الفريق الهدف، بينما يعمل المحللون في الغالب من موقع القوات الصديقة (الفريق الأزرق)، ويحاول محللو الفريق الأحمر العمل انطلاقا من بيئة القوات المعادية.

A-56. وكأساليب مرافعة الشيطان والفريق أ/ الفريق ب، يهدف تحليل الفريق الأحمر إلى تحرير التحليل من قيد التصورات الذهنية المعدة جيدًا والتي يكتسب فيها المحللون الحس العقلاني والمعايير الثقافية والقيم الشخصية. وبينما يعمل المحللون في الغالب كمراقبين للعدو الأجنبي، يحول أسلوب الفريق الأحمر المحلل إلى عدو يعمل عبر ثقافة الخصم ووسطه السياسي، ويكون هذا الشكل من المحاكاة فعالًا عند محاولة استنساخ التصور الذهني للقادة الاستبداديين والخلايا الإرهابية، أو المجموعات اللا-غربية الأخرى التي تعمل وفق وثائق سلوكية ودوافع شديدة الاختلاف.

A-57. بإمكان هذا الأسلوب في الغالب تقديم محفزات جديدة أو مختلفة لم توضع خلال التحليل التقليدي، كالروابط الأسرية للمستهدَف، أو الضغوط السياسية الدولية أو الاقتصادية أو العسكرية التي يستشعرها الفرد. وقد يسأل أعضاء الفريق الأحمر أنفسهم على سبيل المثال: "ماذا يتوقع أقراني أو أسرتي أو قبيلتي مني أن أفعل؟" وبدلًا من ذلك قد يطرح محلل الفريق الأحمر هذا السؤال على زملائه: "كيف بإمكاننا تصور التهديدات والفرص الخارجية؟". وفي النهاية، بإمكان أسلوب الفريق الأحمر أن ينتج في تحليلاته الطريقة التي من خلالها



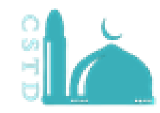
قد تؤثر القوة والحالة الشخصية على سلوك مستهدَف ما.

طريقة العمل

A-58. ليس من السهل إجراء تحليل الفريق الأحمر، إذ يتطلب الأمر وقتاً طويلًا لتكوين فريق من الخبراء المؤهلين الذين بمقدروهم التفكير كالخصم، فعلى الفريق أن يبتعد عن التحليل التقليدي وأن يعمل كما لو كان يعيش في عالم الخصم، ولن يتمكن المحلل من التصرف أو التفكير كالخصم دون فهم معقد للثقافة والبيئة العملياتية والتاريخ الشخصي للفريق الأجنبي. في الحقيقة، لا يمكن للمحللين الهرب من خبراتهم الشخصية وتصوراتهم الذهنية، ولكن على الأقل يمنعهم هذا الأسلوب من الوقوع عن غير عمد في مغالطة انعكاس المرآة.

A-59. في القضايا التي تتلاءم مع تحليل القبعة الحمراء، يحتاج المدير إلى بناء فريق من المحللين على معرفة عميقة ببيئة العمليات وشخصية الهدف وأسلوب التفكير المتبع. يجب أن يمتلئ الفريق بأفراد لديهم خبرة بثقافة الهدف أو يتشاركون معه الخلفية العرقية أو عملوا من قبل في بيئة شبيهة لبيئته، ومن المفضل - وليست ضرورة حتمية - أن يتضمن الفريق من يفهمون لغة الهدف. بمجرد إنشاء الفريق وفصله عن التحليل التقليدي، يجب على الأعضاء:

- وضع أنفسهم في ظروف الخصم وأن يتفاعلوا مع المؤثرات الخارجية كما سيفعل الهدف.
- وضع مجموعة من الأسئلة البديهية التي سيطرحها الخصم مثل: "كيف سأفهم المعلومات الواردة، ماذا ستكون اهتماماتي الشخصية، أو من الذي سأطلب رأيه؟"
- صياغة مجموعة من الأوراق التحليلية من خلالها سيتخذ القائد أو الفريق قرارات معينة، تطرح توصيات أو تحدد أنماط السلوك، وكلما عكست هذه الأوراق المعايير الثقافية والشخصية للمستهدف أصبح بإمكانها طرح منظور مختلف للقضية التحليلية.
- يتجنب تحليل الفريق الأحمر توظيف القواعد المقيدة ويفترض فهم المتلقي أكثر لهدف الورقة كمحفز للفكر أو كتحدي للفهم التقليدي لكيفية تفكير الخصم.



A-60، للمزيد من التفاصيل عن تكوين الفرق الحمراء انظر دليل الفريق الأحمر الذي نشرته جامعة القوات المسلحة والدراسات الثقافية الأجنبية- فورت ليفينوورث كنساس. قد يضع المحلل في اعتباره حضور أحد مساقات الفريق الأحمر الذي تقدمه الجامعة.

تحليل القبعة الحمراء في مواجهة تحليل الفريق الأحمر
يختلف تحليل القبعة الحمراء عن تحليل الفريق الأحمر إذ أن تحليل القبعة الحمراء يمكن إجراؤه وتنظيمه من قبل أي محلل يحتاج لفهم السلوك الخارجي أو التنبؤ به أو لديه الخبرة الثقافية اللازمة أو بإمكانه الوصول إليها. ويُجرى تحليل الفريق الأحمر عادة من خلال وحدة تنظيمية دائمة أو فريق مؤقت من المؤهلين جيدًا للتفكير أو انتحال دور الخصم. يهدف تحليل القبعة الحمراء لاستغلال الموارد المتاحة لوضع أفضل تحليل ممكن لنية الخصم، بينما يهدف تحليل الفريق الأحمر غالبًا لتحدي التحيز التنظيمي وتقديم أنماط سلوك بديلة للخصم.

تحليل الخيارات المستقبلية

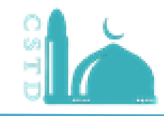
A-61 يكون تحليل الخيارات المستقبلية (والذي يشار إليه غالبًا بالسيناريوهات) أكثر نفعًا عندما يبدو موقف ما شديد التعقيد أو حين تبدو النتائج غير أكيدة تمامًا لتتحقق الثقة في نتيجة واحدة، وعلى سبيل المثال:

- يجب أن يعترف المحللون بوجود نسبة عالية من الشك في القضية المطروحة.
- يجب أن يعترف المحللون وحتى عملاؤهم أنهم بحاجة إلى وضع هامش كبير من العوامل التي قد تؤثر على القضية.
- يجب أن يُعد المحللون لاكتشاف نطاق متنوع من النتائج دون التمسك بنتائج مسبقة.

A-62 بناء على مدى تفصيل المشروع المستقبلي، يمكن تحقيق استثمار معقول في الوقتو الموارد التحليلية والمال. ويمكن لفريق من المحللين قضاء العديد من الساعات في التنظيم والعصف الذهني ووضع خيارات مستقبلية متعددة؛ وبدلًا من ذلك يمكن أن يتطلب مجهود على نطاق أوسع لإعداد ورشة تتطلب عدة أيام تضم المشاركين (بما في ذلك خبراء خارجيين)، وغالبًا ما يتطلب إجراء كهذا مهارات خاصة يتمتع بها ميسرون مدربون على وضع السيناريوهات وتجهيز قاعات المؤتمرات.

حقائق

A-63، يختلف هذا التحليل بصورة حادة مع الأساليب المتناقضة التي تحاول تحدي ثقة المحلل العالية

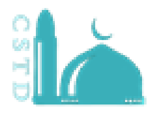


والثقة النسبية في حدث أو اتجاه ما، وبدلًا من ذلك يعتبر وضع خيارات مستقبلية متعددة أسلوبَ تفكيرٍ مختلف يحاول توظيف التعقيد واللا-يقين لبيان نتائج متعددة أو خيارات مستقبلية يجب أن يضعها المحلل أو صانع القرار في حساباته بدلًا من التنبؤ بنتيجة واحدة.

A-64. يكون تحليل الخيارات المستقبلية شديد الفعالية في المواقف الملتبسة ليس فقط عندما يواجه المحلل العديد من الأمور المجهولة، بل وعندما يواجه العديد من المجاهيل الغامضة، ويعني هذا أن المحلل يدرك وجود عوامل وقوى وديناميات بين القادة الرئيسيين من الصعب الكشف عنها دون استخدام بعض الأساليب البنيوية التي يمكنها وضع نموذج لكيفية تفاعلهم أو تصرفهم. وحيث أن النتائج غير معروفة قبل إجراء تحليل الخيارات المستقبلية، إلا أنه يجب على المحلل أن يستعد للأمور غير المتوقعة وأن تكون لديه الرغبة في الاندماج في تبادل طوعي لوجهات النظر أكثر مما يحدث في الغالب من أجل تصور المستقبل. ونظرًا للوقت والموارد المتضمنة يكون تحليل السيناريو مقتصرًا على الموقف المحتمل أن يشكل تهديدًا خطيرًا ذات عواقب هامة أيضًا.

A-65. من واقع التجربة، يجد المحلل أن مشاركة صانعي القرار في تحليل الخيارات المستقبلية هي الطريقة الأكثر فعالية لاكتشاف النتائج البديلة، وتوعيتهم بأوجه الشك الأساسية. يجد أغلب المشاركين في عملية وضع مثل تلك السيناريوهات أنها مفيدة كأي منتج نهائي يحاول الإمساك بنتائج التمرين. وبإمكان المحللين وصناع القرار الاستفادة من هذا الأسلوب بصور مختلفة، ذلك أنه:

- يقدم وسائل فعالة لتحديد الوزن النسبي للعوامل المجهولة، ويقدم مجموعة من النتائج العقلانية.
- بإمكانه المساعدة في تقييد مشكلة ما من خلال كشف مجموعات معقولة من العوامل اللا-يقينية.
- يقدم إطار عمل تحليلي أوسع لحساب التكاليف والمخاطر والفرص المقدمة لصانع القرار من خلال نتائج مختلفة.
- يساعد المحللين وصناع القرار في توقع ما سيشكل تطورات مفاجئة من خلال دفعهم لتحدي الفرضيات ووضع البطاقات الرابحة الممكنة أو الأحداث غير الثابتة.
- يضع مؤشرات لمراقبة العلامات التي من خلالها يصبح سيناريو ما أكثر أو أقل احتمالية، وبالتالي يمكن إعادة تقييم تلك السياسات.



طريقة العمل:

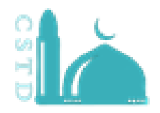
A-66 . رغم وجود طرق مختلفة من الخيارات المستقبلية البديلة، إلا أن الأسلوب الشائع المستخدم في كلا القسمين العام والخاص يتضمن الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة المحورية عبر مقابلة الخبراء والمسؤولين بصورة منتظمة، والذين بدورهم يفحصون الموضوع بصورة عامة.
- دعوة مجموعة الخبراء (الداخليين والخارجيين) إلى إجراء عصف ذهني عن القوى والعوامل التي قد تؤثر على القضية المحورية.
- الاختيار بالإجماع لاثنين من أكثر القوى أهمية ولا-يقينية، وتحويلها إلى محاور أو سلاسل متصلة مع تعيين نقاط النهاية الأكثر صلة.
- تحديد نقاط النهاية الأكثر صلة لكل عامل؛ على سبيل المثال: إذا كان النمو الاقتصادي هو العامل الأكثر أهمية وغير المؤكد، فيمكن أن تكون النقطة النهائية سريعة أو بطيئة أو تحولية أو ثابتة بناءً على نوع القضية الجاري معالجتها.
- وضع مصفوفة خيارات مستقبلية من خلال مقابلة المحورين المختارين، تقدم الأربع مربعات الناتجة قواعد لوصف عوالم المستقبل البديلة.
- توليد قصص نابضة بالحيوية تصف هذه الخيارات المستقبلية، وكيف ستصبح، وذلك بصورة عقلانية مما يتيح وضع المؤشرات.

A-67 . بإمكان المشاركين، وخصوصًا صناع القرار، التفكير في الطبيعة التي ستكون عليها القرارات أو الاستراتيجيات في كل من العوالم الأربعة؛ السريع، البطيء، التحولي، الثابت، وتحديد السياسات البديلة التي قد تعمل بصورة أفضل، إما مع جميع الخيارات المستقبلية أو في حالات معينة. ومن خلال توقع النتائج البديلة يكون لدى صناع القرار فرصة أفضل في وضع استراتيجيات مرنة كافية لاستيعاب نتائج متعددة وإما أن يكونوا مستعدين ومرنين في مواجهة التغيير.

التحليل الشكلي (المورفولوجي) ووضع السيناريوهات المتعددة

A-68 التحليل المورفولوجي هو أسلوب لهيكلة واختبار جميع العلاقات الممكنة خلال بيئة غير مؤكدة وحيوية



ومحتملة التعقيد، ويكون أفضل استخدام له عندما:

- تكون المعلومات المتاحة ضئيلة أو غير موجودة، وثمة ظروف مفاجئة على وشك الوقوع.
- تكون هنالك حاجة لتحديد الاختلافات القائمة لدى العدو.
- يحتاج المحلل لفهم ظروف الكوارث المحتملة بصورة محددة، وذلك للتحقق من أي قوة موجهة للتفاعلات المؤثرة، ولفهم نطاق تأثير نتائج السيناريوهات المحتملة.

حقائق

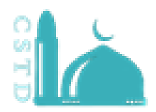
A-69. يستخدم التحليل المورفولوجي تحديدًا أسلوب وضع السيناريوهات المتعددة، ليس فقط أسوأ الحالات، ولكن أيضًا السيناريوهات التي تقدم حالات أو ظروفًا مفضلة لقوات الولايات المتحدة.

A-70. بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام أسلوب وضع السيناريوهات المتعددة يقدم فوائد إضافية، مثل:

- يساعد المحلل لرؤية كيف لسيناريو محدد محتمل أن يؤتي ثماره.
- المساعدة في عملية إنشاء قوائم المؤشرات الرئيسية التي يمكن لفريق القيادة بناءً عليها تحديد الظروف الصحيحة لوضع أفضل السيناريوهات المناسبة لأن تصبح حقيقة.
- تحديد الشروط المساعدة لإبطال قدرة الخصم على فرض تلك السيناريوهات أو الظروف التي قد تعطيه تفوقًا حاسمًا من خلال منطقة العمليات التي يعمل بها المحلل.

A-71. التحليل المورفولوجي

- يساعد بصورة بارزة في وضع قائمة طويلة من الظروف المحرجة، وتمكين المحلل من التحديد بوضوح واختيار النتائج الأكثر مصداقية التي تستحق المزيد من الاهتمام.
- تركيز كل من المحلل والقائد على تلك التصرفات الرئيسية من أجل الاستعداد للأحداث المستقبلية لتحقيق الوقاية أو التقليل من المخاطر.
- توسيع نظرة المحلل للتطورات قليلة الاحتمالية/ عظيمة التأثير، وفي المقابل الدفع بوجهات نظر موضوعية مما يقلل من فرص تفويت المحلل -أو عدم أخذه بالاعتبار- لسيناريو ما أو موجه رئيسي بناء على نظرة سطحية.



A-72. وضع السيناريوهات المتعددة:

- يحدد جميع السيناريوهات الممكنة وحزم القوى الموجهة القائمة في قضية معينة. يكون غرض المحلل الأساسي من تطبيق هذا الأسلوب الحد من السيناريوهات الغير متوقعة في ضوء التحدي الاستخباري أو القضية التي يتم معالجتها.

- يساعد في تحديد الحالات القصوى من التفاعل بين دوافع القضية.

- يشبه تحليل الخيارات المستقبلية، ومع ذلك فإن الاختلاف البارز أن وضع السناريوهات المتعددة يشتمل على أكثر من مصفوفة.

- يوظف مصفوفتين مزدوجتين وأزواجًا من الحزم لموجهات رئيسية متعددة، حيث تولد كل مصفوفة مزدوجة أربعة سيناريوهات، وبالتالي توفر المصفوفات المتعددة سيناريوهات محتملة متعدة قد تظهر من القضية المحورية.

- يقلل من ميل المحلل للتفويت المحتمل لنتيجة ما، فبمجرد أن يضع المحلل السيناريوهات في هذا الشكل يكون بمقدوره استعراض القضية من خلال لقطات مسحية سريعة، وهو ما يقلل احتمالية العمل على سيناريو ما بصورة فردية بحثاً عن تحليل أكثر تفصيلاً. بالإضافة إلى ذلك يكون المحلل أكثر احتمالية لصرف انتابهه إلى تأثيرات الموجهات أو المؤشرات على الأحداث إذا/ عندما تمتد أو تتوسع بصورة لم نتوقع من قبل.

طريقة العمل

A-73. يعمل التحليل المورفولوجي من خلال مبدأي التحلل والارتباط القسري. على المحللين البدء بتحليل القضية عبر تحديد مجموعة من المقاييس أو الأبعاد الرئيسية لهذه القضية، ثم تقسيم كل من تلك الأبعاد إلى أشكال أو حالات ملائمة يمكن أن يفترضها ذلك البعد.

A-74. يتطلب مبدأ الارتباط القسري مزاوجة كل عنصر مع آخر واعتباره على صلة به في الحيز المورفولوجي، ويساعد هذا على تقليص الاحتمالات ويمكّن المحلل من التركيز على تلك الحزم التي هي في نطاق الاحتمال.

A-75. عند تطبيق هذا التحليل باستخدام أسلوب وضع السنياريوهات المتعددة، تكون العملية كما يلي:

- أولًا: يجب على المحلل تحديد القضية التي تتم معالجتها.

- ثانيًا: يجب على المحلل تحديد جميع العوامل والقوى والأحداث الرئيسية التي تؤثر على القضية؛ ويشار إلى

هذه بالموجّهات، وعلى المحلل أن يحدد نهايات كل سلسلة لكل موجّه (على الأقل أمام أكثر الظروف صعوبة)، ويزاوج الموجّهات في مصفوفات مزدوجة.

- ثالثًا: بمجرد أن يحدد المحلل جميع متغيرات الموجّه، عليه أن يضع سيناريوهات لكل حزمة؛ وهذا هو الحال في كل مربع بالمصفوفة.

- رابعًا: يختار المحلل تلك السيناريوهات التي تصور خيارًا مستقبليًا إجباريًا أو متحديًا لم يوضع في الحسبان، ويضع مؤشرات لمتابعة ما إذا كان أحد هذه السيناريوهات يتطور.

ملاحظة: تذكر أنه مع تطور المؤشرات المساعدة على تتبع السيناريوهات، قد يجد المحلل تآزرًا بين موجّهات محددة قد لا تكون نشطة في الحالات القصوى للتفاعل بين الموجهات لقضية ما. يثبت أسلوب وضع السيناريوهات المتعددة أنه مفيد للغاية عند استخدامه بجانب أسلوب المنطق غير الواقعي.

A-76. التحليل المورفولوجي هو أسلوب لهيكلة واختبار جميع العلاقات الممكنة في بيئة غير مؤكدة وحيوية ومحتملة التعقيد. يساعد استخدام التحليل المورفولوجي بجانب وضع السيناريوهات المتعددة في تقليل الاحتمالات التي لا يمكن التنبؤ بها وتحديد الحالات القصوى للتفاعل بين موجّهات القضية. كما أن وضع السيناريوهات المتعددة في ذلك الشكل يعطي المحلل ميزة مراجعة سيناريو محدد من خلال نظرات مسحية سريعة، وهو ما يوفر جهد العمل على كلّ منهم بصورة فردية بحثًا عن تحليل أكثر تفصيلًا. وهذا الأسلوب بالغ النفع في التنسيق مع الأساليب التحليلية الأخرى وخاصة أسلوب المنطق غير الواقعي.

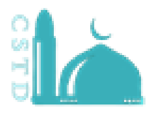
أساليب التحليل البنيوية

A-77. استخدمت الأساليب التالية من قبل أفراد الاستخبارات على المستوى الاستراتيجي في بعض الأحيان، ويتم توظيفها بدرجة ما في المستويات العملياتية والتكتيكية. وكل من تلك الأساليب قد يوفر منظورًا إضافيًا في قضية استخبارية ما، وقد يجد المحلل أنه من النافع جمع تلك الأساليب مع تلك التي نوقشت في النشرة. وعلى الرغم من أن بعضًا من الأساليب التي سيتم نقاشها ليس لها منهجية محددة، إلا أن لكل منها ميزتها الخاصة:

- تحليل الفرضيات المتنافسة.

- تطبيق النظرية.

- طريقة ديلفي.



- عجلة الخيارات المستقبلية.
- تخطيط المعرفة.
- قواعد التحقق.

تحليل الفرضيات المتنافسة

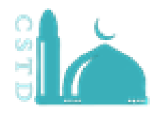
A-78. صممت وكالة الاستخبارات المركزية تحليل الفرضيات المتنافسة في السبعينيات كمنهجية استخبارية لتقييم الفرضيات المتنافسة المتعددة ولتقوية الاستنتاجات غير المتحيزة، وهو ما زال مستخدماً من خلال محللي الاستخبارات على المستوى الوطني في مجالات متعددة، وهم المطالبون بإصدار أحكام في مناطق تزيد فيها احتمالية الخطأ عند وضع الاستنتاجات. ظهر تحليل الفرضيات المتنافسة كوسيلة قد تكون فعالة على المستوى العملياتي والتكتيكي في مساعدة قادة الجيش وأركانهم في تحليل القضايا المعقدة، كتلك الموجودة في عمليات فرض الاستقرار.

A-79. يهدف تحليل الفرضيات المتنافسة إلى إنتاج أفضل نتيجة ممكنة عند تحليل بيانات غير مؤكدة. وكمنهجية استخبارية مستحدثة مرتبطة بالمستوى العملياتي والتكتيكي، فهنالك بيانات متضاربة متاحة عن مدى فعالية دمجه في العمليات العسكرية (للمزيد من المعلومات عن تحليل الفرضيات المتنافسة انظر سيكولوجيا التحليل الاستخباري، لريتشارد هيور، يمكن الرجوع لهذا المصدر على موقع وكالة الاستخبارات المركزية على شبكة توجيه بروتوكول الإنترنت غير المصنفة NIPRNET).

حقائق

A-80. تحليل الفرضيات المتنافسة هو إجراء ذو ثمان خطوات ترتكز على وجهات نظر أساسية من علم النفس المعرفي وتحليل القرار والمنهج العملي، حيث ستناقش هذه الخطوات في الفقرة A-83. يعتبر هذا التحليل فعالًا بشكل مدهش، كما أنه عملية مثبتة تساعد المحلل على تجنب المغالطات التحليلية الشائعة. ونتيجة لشمولية تحليل الفرضيات المتنافسة فإنه مناسب خصوصًا في القضايا الجدلية عندما يريد المحلل ترك أدلة للمراجعة، لإظهار ما الذي يؤخذ في عين اعتبار وكيفية الوصول إلى حكمهم. أثناء العمل على قضية استخبارية صعبة يختار المحللون عمليًا بين فرضيات بديلة متعددة:

- أي من التفسيرات الممكنة المتعددة هي الصحيحة؟
- أي من النتائج الممكنة المتعددة هي الأكثر احتمالية؟



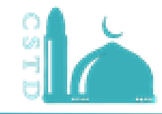
A-81. توظف تلك النشرة مصطلح "فرضية" بمعناه الأوسع كتفسير أو نتيجة محتملة يجب اختبارها عبر جمع وتقديم الأدلة. يتطلب تحليل الفرضيات المتنافسة من المحلل التحليل الواضح لجميع البدائل المعقولة وتقييمها مقارنة ببعضهم البعض بدلاً من تقييم مدى معقولية كل منهم على حدة.

A-82. الطريقة التي يبدأ بها أغلب المحللين هي اختيار ما يشكون فيه بصورة حدسية على أنه الإجابة الأكثر احتمالية، وبعدها ينظرون للمعلومات المتاحة من زاوية ما إذا كانت تدعم تلك الإجابة أم لا. إذا كان الدليل يبدو داعمًا للفرضية المفضلة، يصبح المحللون على ثقة من قرارهم دون الحاجة للمزيد من البحث، وإذا لم يكن الدليل داعمًا للفرضية، فإما أن يرفضوه كدليل مضلل أو يضعوا نظرية أخرى ويطبقوا الإجراءات نفسها مرة أخرى. يطلق المحلل الاستخباري على هذه الطريقة اسم الاستراتيجية "المُرضِيَة"، ويعني بذلك التقاط أول حل يبدو مرضياً بالنسبة للمحلل، بدلًا من اختبار جميع الاحتمالات لتحديد الحل الأفضل. قد تكون هنالك بعض الحلول التي تبدو مُرضِيَة، ولكن لا يوجد سوى حل واحد يكون الأفضل. إن الشاغل الرئيسي هنا هو أنه إذا ركز المحللون بشكل أساسي على محاولة تأكيد فرضية واحدة يعتقدون أنها ربما تكون صحيحة، فيمكن بسهولة أن يضلوا عندما يكون هناك الكثير من الأدلة لدعم وجهة نظرهم. إنهم يفشلون في إدراك أن معظم تلك الأدلة متماشية أيضًا مع التفسيرات أو الاستنتاجات الأخرى، بينما هذه البدائل الأخرى لم يتم اكتشافها.

طريقة العمل

A-83. من الصعب إجراء تقييم فوري لفرضيات متعددة ومتنافسة، فعملية الاحتفاظ بثلاث إلى خمس أو حتى سبع فرضيات في الذاكرة العاملة وملاحظة تناسب كل عنصر من المعلومات مع كل فرضية، تتعدى القدرات العقلية لمعظم البشر. إن هذا الأمر يتطلب خفة في الحركة الذهنية أكثر من مجرد حصر الأدلة الداعمة لفرضية منفردة تم الحكم عليها مسبقًا كالحل الأكثر احتمالية. وعلى الرغم من ذلك يمكن إجراء هذا التحليل بمساعدة إجراءات بسيطة وفق ما يلي:

- **الخطوة الأولى: تحديد الفرضيات الممكن أخذها بعين الاعتبار:** عبر توظيف مجموعة من المحللين ذوي تصورات مختلفة لإجراء عصف ذهني عن الفرضيات المحتملة، يُظهر البحث النفسي حول كيفية قيام الناس بتكوين الفرضيات أن الناس في الواقع عاجزون نوعًا عن التفكير في جميع الاحتمالات. إذا لم يتمكن الأفراد من وضع الفرضيات الصحيحة في الاعتبار، فمن الطبيعي عدم حصولهم على الإجابة الصحيحة.
- **الخطوة الثانية: ضع قائمة من الأدلة والحجج البارزة المؤيدة/ والمعارضة لكل فرضية:** عند جمع قائمة الأدلة والحجج المناسبة، فإنه يجب توضيح تلك العناصر بصورة واسعة، فهي تشير إلى كل العوامل التي لها تؤثر في الحكم على الفرضيات. لا تقيد نفسك بدليل محدد خلال تجهيز التقرير الاستخباري الحالي، وقم بإدراج



افتراضاتك الخاصة أو استنتاجاتك المنطقية عن الأفراد أو المجموعات الأخرى أو النوايا والأهداف المضادة والإجراءات المتبعة. قد تنتج هذه الافتراضات الخاصة تصورات قوية مسبقة، فتكون الفرضية معها أكثر احتمالية. إن افتراضات كهذه تساعد على إصدار الحكم النهائي، لذا فمن المهم إدراجها في قائمة الأدلة.

- **الخطوة الثالثة: إعداد مصفوفة بالفرضيات من الأعلى والأدلة من الجانب:** حلل تشخيص الأدلة والحجج؛ ومعناه تحديد أيّ العناصر أكثر نفعًا في الحكم على الاحتمالية الملائمة للفرضيات البديلة. ربما تكون الخطوة الثالثة هي أهم عنصر في الإجراءات التحليلية، كما أنها الخطوة الأكثر اختلافاً عن المنهجية الطبيعية والتلقائية للتحليل، ولذلك فهي الخطوة الأكثر احتمالية لأن يتجاهلها أو يسيء فهمها المحلل. والإجراء المتخذ مع الخطوة الثالثة هو أخذ الفرضيات من الخطوة الأولى والأدلة والحجج من الخطوة الثانية ثم وضع هذه المعلومات في مصفوفة تحتوي على الفرضيات بالأعلى والأدلة والحجج على الجانب نزولًا، حيث يعطي هذا الأسلوب نظرة شاملة لجميع المكونات الهامة للقضية التحليلية.

- **الخطوة الرابعة: تنقيح المصفوفة عبر إعادة النظر في الفرضيات وحذف الأدلة والحجج التي ليس لها قيمة تشخيصية:** من الواضح أن الصياغة الدقيقة للفرضيات تساعد على حسم الاستنتاجات التي يمكن للمرء أن يستخلصها من التحليل. من خلال هذه النقطة سترى كيف تتوزع الأدلة تحت كل فرضية، وسيكون من المناسب غالباً إعادة النظر في الفرضيات وإعادة صياغتها، على سبيل المثال:
  - هل هنالك فرضيات يجب إضافتها، أو فروقات أدق يجب وضعها، من أجل النظر في جميع البدائل الهامة؟
  - إذا لم يكن هنالك أدلة تساعد على التمييز بين فرضيتين، أو كانت الأدلة قليلة، فهل ينبغي جمع الفرضيتين مع بعضهما البعض؟

- **الخطوة الخامسة:استخلص الاستنتاجات المبدئية عن الاحتمالية النسبية لكل فرضية:** استمر بالمحاولة لنقض الفرضيات بدلًا من برهنتها. لقد عملتَ في الخطوة الثالثة من خلال المصفوفة بالتركيز على عنصر منفرد من الأدلة أو الحجج وفحص مدى ملائمته لكل فرضية، والآن باشر العمل على المصفوفة ناظراً إلى كل فرضية ككل. إن شكل المصفوفة يعطي نظرة كلية لجميع الأدلة الداعمة أو المناقضة للفرضيات، لذا بإمكانك اختبار جميع الفرضيات جنباً إلى جنب واجعلها تتنافس فيما بينها من أجل الإثبات الذي تريده.

- **الخطوة السادسة: حلل مدى حساسية استنتاجك بالنسبة لعدد قليل من العناصر الهامة:** ضع في اعتبارك عواقب تحليلك، فيما لو كان هذا الدليل خاطئاً أو مضللًا أو يخضع لتفسير مختلف. في الخطوة الثالثة

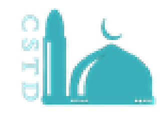
حُددتَ الأدلة والحجج الأكثر تشخيصية، وفي الخطوة الخامسة وظفتَ تلك النتائج لإصدار حكم مؤقت عن الفرضيات، والآن ارجع إلى الوراء وساءل الفرضيات المركزية القليلة أو عناصر الأدلة التي تقود مخرجات تحليلك في الواقع في اتجاه واحد أو غيره، على سبيل المثال:

- هل هنالك فرضيات محل شك يستند إليها فهمك أو تفسيرك؟
- هل هنالك تفسيرات أو تأويلات بديلة؟
- هل من الممكن أن يكون الدليل ناقصًا وبالتالي مضللًا؟

- **الخطوة السابعة: ارفع تقريرًا بالنتائج:** ناقش الاحتمالية النسبية لكل فرضية، وليس فقط الأعلى احتمالية، فإن كان تقريرك سيستخدم كقاعدة في صنع القرار، فسيكون من النافع لمتخذ القرار معرفة الاحتمالية النسبية لجميع الفرضيات الممكنة البديلة. إن الحكم التحليلي لا يكون قطعيًا أبدًا، فغالبًا ما توجد احتمالية كبيرة لأن يكون خاطئًا، فصناع القرار بحاجة إلى صنع القرار بناءًا على مجموعة من الاحتماليات البديلة وليس بناءً على البديل الأكثر احتمالية فحسب. كما قد تكون هنالك حاجة إلى خطط طارئة أو احتياطية في حالة ما إذا تحول أحد البدائل الأقل احتمالية إلى واقع.
- **الخطوة الثامنة: تحديد المعالم البارزة من أجل المراقبة المستقبلية التي قد تشير إلى انحراف الأحداث عن مسارها المتوقع:** يجب اعتبار النتائج التحليلية مؤقتة دائمًا، فالموقف قد يتغير، أو قد لا يتغير بينما تتلقى معلومات جديدة من شأنها أن تغير من تقييمك. من النافع دائمًا التحديد المسبق للأشياء التي يجب أن تبحث عنها أو تكون متنبهًا إليها، والتي إذا تمت مراقبتها فستطرح تغييرًا كبيرًا في الاحتماليات. ويكون هذا فعالًا للمستفيدين من الاستخبارات الذين يتابعون الموقف بصفة مستمرة، فتحديد ما الذي يدفعك لتغيير تصورك يجعل من الصعب عليك أيضًا ترشيد تلك التطورات التي إذا وقعت فلن تتطلب أي تعديلات على حكمك في الواقع.

A-84. ثلاثة عناصر رئيسية تميز تحليل الفرضيات المتنافسة عن التحليل التلقائي التقليدي:

- يبدأ التحليل مع مجموعة مكتملة من الاحتمالات البديلة بدلًا من البديل الأكثر احتمالًا، الذي يسعى المحلل لإثباته، ويضمن هذا التعامل مع الفرضيات البديلة معاملة عادلة ومتساوية.
- يحدد التحليل ويركز على عناصر قليلة للدليل أو الافتراض ذو القيمة التشخيصية الأكبر للحكم على الاحتمالية النسبية للفرضيات البديلة. في التحليل التلقائي التقليدي، قد يكون الدليل الأساسي متوافقًا مع الفرضيات



البديلة، لكن من النادر أن يُوضع في الاعتبار صراحة وغالباً ما يتم تجاهله،

- يتضمن تحليل الفرضيات المتنافسة البحث عن دليل لنقض الفرضيات، وتكون الفرضية الأكثر احتمالًا في الغالب هي الفرضية التي تواجه أدلة مخالفة أقل، وليست الفرضية ذات الأدلة الداعمة الأكثر. فيما يتضمن التحليل التلقائي التقليدي بصورة عامة البحث عن دليل لدعم فرضيات مفضلة.

مثال على الفعالية التحليلية لتحليل الفرضيات المتنافسة

تصبح الفعالية التحليلية لتحليل الفرضيات المتنافسة واضحة عند وضع الاختبار الهندي للأسلحة النووية عام 1998 في الاعتبار، فوفقًا للجنرال جيريمياه، أُبلغ جهاز الاستخبارات بالتالي: "ليس هنالك أي مؤشر على قيام الهنود بعمل اختبار على المدى القريب"

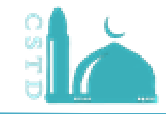
إن نتيجة كهذه من جهاز الاستخبارات ستفشل في التمييز بين الفرضية غير المثبتة والفرضية غير الصحيحة، فالنتيجة التي توصل لها جهاز الاستخبارات سببها أن الهنود لم يكونوا يختبرون أسلحة نووية في الوقت الحالي، ولكن هذا لا ينفي صحة الافتراض بأن الهند قد تختبر أسلحة نووية في المستقبل.

إذا تم استخدام إجراءات تحليل الفرضيات المتنافسة، فإن إحدى الفرضيات الأكيدة ستكون أن الهند تخطط لإجراء تجربة على المدى القريب ولكنها ستخفي الاستعدادات للحيلولة دون الضغط الدولي لإيقاف تلك الاستعدادات.

إن وضع تلك الفرضية البديلة في الاعتبار، وبحذر، كان سيتطلب تقييم دوافع الهند وفرصها ووسائل إخفاء نيتها حتى يكون من الفائت لأوانه بالنسبة للولايات المتحدة والآخرين التدخل. كما كان الأمر سيتطلب تقييم قدرة استخبارات الولايات المتحدة أيضًا على الرؤية من خلال الإنكار والخداع الهندي إذا ما تم توظيفه، ومن الصعب تخيل أن هذا لم يكن ليرفع الوعي بإمكانية وجود تمويه هندي ناجح.

A-85. هناك درس أساسي في السيناريو السابق هو أنه كلما مال محلل استخباري ما لكتابة العبارة التالية: "لا يوجد دليل على ..." فإن عليه أن يطرح هذه الأسئلة: إذا كانت هذه الفرضية صحيحة، فهل يمكنني عمليًا رؤية دليل على ذلك؟ وبصيغة أخرى، إذا كانت الهند تخطط لإجراء تجارب نووية بينما تخفي بصورة متعمدة نواياها، فهل بإمكان المحلل واقعياً أن يتوقع رؤية دليل على التخطيط للتجربة؟ تقود إجراءات تحليل الفرضيات المتنافسة المحلل لإدراك ومواجهة هذا النوع من الأسئلة.

A-86. بمجرد اكتساب المحلل خبرة في تطبيق تحليل الفرضيات المتنافسة يكون من الممكن تمامًا دمج مفاهيم هذا الإجراء في عملية التفكير التحليلي العادية. في هذه الحالة، قد تكون الخطوات الثمانية بأكملها غير ضرورية إلا في القضايا المثيرة للخلاف الشديد.



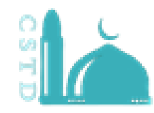
A-87. لا توجد ضمانة في أن تحليل الفرضيات المتنافسة أو أي إجراء سيخرج إجابة صحيحة، فما زالت النتيجة تعتمد على حكم حدسي قابل للخطأ يطبق على معلومات ملتبسة ومنقوصة، ومع ذلك يضمن تحليل الفرضيات المتنافسة عملية ملائمة للتحليل. يتم هذا الإجراء عبر عملية عقلانية نظامية تجنب بعض المغالطات التحليلية الشائعة، إذ تزيد من إمكانية الحصول على الأجوبة الصحيحة، كما تترك مسار تدقيق يوضح الأدلة المستخدمة في التحليل وكيفية تفسير هذا الدليل. إذا لم يتفق الآخرون مع حكم المحلل، يمكن استخدام المصفوفة لإبراز منطقة الخلاف بدقة، ويمكن بعد ذلك النقاش التركيز بصورة مثمرة على المصدر الأساسي للاختلافات.

A-88. التجربة الشائعة هي أن تحليل الفرضيات المتنافسة يصف الاحتمالية الأكبر لفرضية بديلة أكثر من التحليل التقليدي، فالبشر أصبحوا أقل ثقة فيما يعتقدون أنهم يعرفونه. ومع المزيد من التركيز على التفسيرات البديلة، يظهر الإجراء الشكوك الكامنة بأكملها في أي موقف قليل البيانات ولكنه غني بالاحتمالات. وعلى الرغم من أن انعدام اليقين هذا يكون محبطًا، إلا أنه قد يكون انعكاسًا دقيقًا للوضع الحقيقي. ويكون لإجراء تحليل الفرضيات المتنافسة ميزة تعويضية من تركيز الانتباه على عناصر قليلة للأدلة الهامة المسببة لانعدام اليقين أو التي إذا ما كانت متاحة ستخفف منه. وبإمكان هذا التحليل إرشاد عملية الجمع والبحث والتحليل المستقبلي للتخلص من حالة اللايقين وإصدار حكم أكثر دقة.

تطبيق النظرية

A-89. يبدأ تطبيق النظرية مع تشكيل نظرية ما بناءً على تقييم الأمثلة الأخرى لنفس الظاهرة، يستند هذا الأسلوب على افتراض حينما تظهر مجموعة من الظروف المحددة، فإن ظروفًا أخرى محددة ستتبعها، أحد ميزات هذه المنهجية عند تطبيقها على التحليل الاستخباري أنها تقتصد في التفكير، فمن خلال تحديد العناصر الرئيسية لمشكلة ما، يمكن تطبيق النظرية المحلل من التصنيف عبر كمية ضخمة من التفاصيل قليلة الأهمية، كما يمكن تطبيق النظرية المحلل من الرؤية لما وراء التطورات العابرة، وتحديد أي الاتجاهات ظاهرية وأيها هامة، والتنبؤ بالتطورات المستقبلية التي قد تكون أدلتها الملموسة قليلة في الوقت الحالي.

A-90. يمكن توظيف تطبيق هذه النظرية لتحليل أنماط سلوك الكيانات المعادية أو المحايدة أو الصديقة عندما تكون هنالك كمية كبيرة من البيانات عن كيان ما، والمتاح العودة إليها مع مرور الوقت. ويكون تطبيق النظرية فعالًا في المواقف التي يحاول فيها المحلل توقع مدى حجم الهياكل الكبيرة كالأمم والأديان والمجموعات العرقية التي قد تتصرف أو تتفاعل (على سبيل المثال: في تركيا تمرد بدأ في التطور، يطبق المحللون ما يعرفونه عن البلدان الأخرى التي لديهم خبرة فيها ويتعاملون مع نفس المشكلة وذلك لتوقع كيفية تعاطي تركيا عسكريًا وسياسيًا مع الأمر).



أسلوب ديلفي

A-91 هو أسلوب نظامي، تفاعلي التنبؤ، ويرتكز على لجنة من المحللين المستقلين. يجيب المحللون على استبيانات في جولة واحدة أو جولتين، وبعد كل جولة، يتم تقديم ملخص مجهول لاستنتاجات المحللين من الجولة السابقة، بالإضافة إلى الأسباب التي أدت لهذه الاستنتاجات. ويتم تشجيع المحللين على مراجعة إجاباتهم السابقة على ضوء ردود المحللين الآخرين من اللجنة، بهدف الحد من الانقسام وتقريب وجهات النظر نحو إجابة مشتركة متفق عليها. في النهاية، تتوقف العملية بعد تحقيق معيار توقف محدد مسبقًا (على سبيل المثال: عدد من الجولات أو إنجازات التوافق أو ثبات النتائج) ويحدد متوسط درجات الجولات النتيجة النهائية.

حقائق

A-92. يحافظ المشاركون على السرية غالبًا، ولا يكشفون عن هويتهم حتى بعد الانتهاء من التقرير النهائي، وهو ما يمنع الأفراد من الهيمنة على الآخرين في العملية عبر استخدام سلطتهم أو شخصيتهم، الأمر الذي يحرر الأفراد إلى حد ما من تحيزاتهم الشخصية ويقلل من "تأثير ركوب الموجة" أو "تأثير الهالة". كما يسمح أسلوب ديلفي أيضًا للأفراد بالتعبير الحر عن آرائهم ويشجع النقد المنفتح والاعتراف بالأخطاء لمراجعة الأحكام المبكرة.

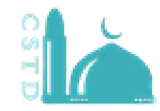
طريقة العمل

A-93. يقوم المحلل بدور مدير الجلسة، ويرسل الاستبيانات للجنة من الخبراء الذين قد يكونون في مواقع مختلفة. ثم يجيب الخبراءُ ويُطلب منهم غالبًا شرح أجوبتهم باختصار. يجمع مدير الجلسة النتائج من الاستبيان الأول، ويحدد وجهات النظر المشتركة والمتعارضة، وبعدها يعيد مدير الجلسة الردود المجمّعة إلى جميع أعضاء اللجنة، ويطلب منهم إعادة النظر في ردودهم بناءً على ما رأوه وتعلموه من إجابات وتفسيرات الخبراء الآخرين. قد يُطلب من أعضاء اللجنة الإجابة عن مجموعة أخرى من الأسئلة أيضًا، والتي قد تكون قائمة -وقد لا تكون- على الإجابات المجمّعة. إذا لم يتم التوصل لتوافق، تستمر العملية عبر الأطروحات والأطروحات المضادة، ويستمر العمل بانتظام نحو التأليف بين الأطروحات وبناء التوافق.

A-94. ومثل تحليل الفرضيات المتنافسة، يكون أسلوب ديلفي فعالًا عند التعامل مع المشكلات المعقدة، كتلك التي توجد في مكافحة التمرد. على سبيل المثال: أمام المحلل مجموعة محددة من الولايات الأفغانية مع قائمة مؤشرات عامة على توظيف طالبان للشبكات الإجرامية، فبإمكان المحلل تحديد أي ولاية هي الأكثر خطرًا على الحكومة الأفغانية (مع ترتيب للأولويات بصورة منطقية).

عجلة الخيارات المستقبلية

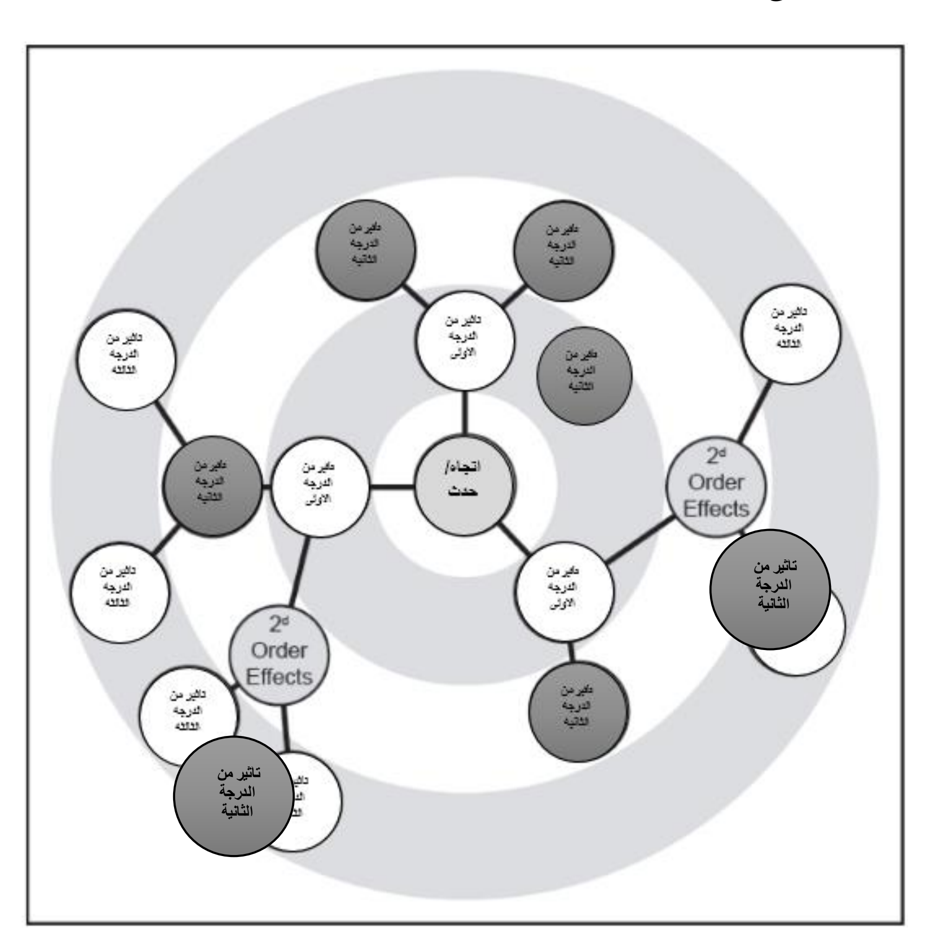
A-95. هو أسلوب يستخدمه المحللون لتحديد الآثار من الدرجة الثانية والثالثة لنمط تصرف ممكن. يتم تكليف



المحلل بصورة منتظمة باستكشاف أثر عملية مقترحة ما أو نمط التصرف. ولتجنب جمع قائمة سطحية وناقصة، تقدم عجلة الخيارات المستقبلية أسلوبًا بنيويًا وأداة بصرية للمساعدة في التحليل. وقد صممت عجلة الخيارات المستقبلية في السبعينات بصورة أساسية لتحديد العواقب الممكنة للاتجاهات والأحداث، كما أنها أداة فعالة أيضًا للمساعدة في عملية صنع القرار وتحليل أثر العمليات.

حقائق

A-96. توظف عجلة الخيارات المستقبلية عصفًا ذهنيًا هيكليًا للانتقال من مسار التصرف إلى الآثار الثانوية والثالثية، وقد تصل إلى أكثر من ذلك. على المحلل أولًا تحديد مسار التصرف الممكن ليضعه في مركز منطقة العمل. من الأمثلة على ذلك مسارات تصرف تمويل عمليات بناء، أو الهجوم على مسجد أو بيع أسلحة لدول أجنبية. الشكل A-1 مثال على مخطط لعجلة الخيارات المستقبلية.



الشكل A-1 مثال عجلة الخيارات المستقبلية

طريقة العمل:

A-97. يتضمن إنشاء عجلة الخيارات المستقبلية ثلاث خطوات:

- الخطوة الأولى: بمجرد التعرف على مسار التصرف، يقوم المحلل بعصف ذهني عن العواقب المباشرة الممكنة لهذا المسار. يجب أن تكون تلك العواقب واقعية وتتماشى مع قدرات الكيانات الموضوعة في الاعتبار، وتكون هذه العواقب آثارًا من الدرجة الأولى لمسار التصرف.
- الخطوة الثانية: يستخدم المحلل بعدها الآثار من الدرجة الأولى كنقطة قفز نحو المزيد من العصف الذهني. يجب أن تكون هذه الآثار غير المباشرة لمسار التصرف واقعية، ولكن لا يلزم بالضرورة أن يكون من الممكن ربطها بصورة مباشرة بمسار التصرف الأساسي. وتكون هذه آثار من الدرجة الثانية، وقد يتكرر هذا الأمر مرارًا لتحديد التأثيرات من الدرجة الثالثة والرابعة وما بعدها.
- الخطوة الثالثة: بمجرد أن يكمل المحلل جميع المستويات المرغوبة من الآثار، ستطرح عجلة الخيارات المستقبلية صورة واضحة للعواقب المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن مسار التصرفات المختار. بعدها يضع المحلل في حسبانه وسائل لتخفيف وإدارة العواقب السلبية وتقديمها كبدائل لصانع القرار.

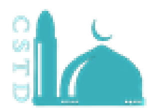
تخطيط المعرفة

A-98. تخطيط المعرفة منهجية تعاونية وحيوية من أجل تحديد واستيفاء المعلومات الهامة اللازمة.

حقائق

A-99. يقدم تخطيط المعرفة آلية لربط المتطلبات العملياتية مع استراتيجيات جمع المعلومات ومع القدرات؛ هكذا تتم العملية: ربط احتيجات المعلومات البارزة مع:

- مراكز المعرفة ذات الصلة (مؤسسة استخبارات الدفاع، وظيفة الاستخبارات القتالية).
- قدرات الجمع.
- مناطق الهدف المحددة.
- المعايير العملياتية (الوقت - الدقة - التمييز).
- متطلبات الجمع الحالية.



طريقة العمل:

A-100. يشتمل تخطيط المعرفة على الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: مراجعة وتنقيح احتياجات المعلومات الهامة (متخذ القرار والعمليات).
- الخطوة الثانية: تحديد الأولويات (متخذ القرار والعمليات).
- الخطوة الثالثة: تحديد مناطق الاستهداف (متخذ القرار والعمليات).
- الخطوة الرابعة: تحديد أولوية المعلومات اللازمة والوقت، والدقة ومعيارية التحليل (متخذ القرار والعمليات).
- الخطوة الخامسة: مراجعة وتنقيح متطلبات المعلومات والاستخبارات (الاستخبارات).
- الخطوة السادسة: تحديد الاحتياجات (متخذ القرار والعمليات).
- الخطوة السابعة: تحديد احتياجات الاستشعار (الاستخبارات).
- الخطوة الثامنة: تحديد احتياجات المعرفة المركزية (الاستخبارات).
- الخطوة التاسعة: تحديد احتياجات المعالجة والنشر (الاستخبارات).

A-101. سيكون المثال على تخطيط المعرفة عبارة عن تطور خطة المعرفة لمجموعة قتالية تابعة للواء من المقرر نشرها في دولة أجنبية.

قواعد التحقق

A-102. قواعد التحقق: هي منهجية حل مشكلات مخصصة لوضع الاحتمالات -وليس اليقين- للفرضيات.

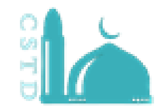
حقائق

A-103. يمكن تطبيق قواعد التحقق على تطور الموقف (تحديث التقييمات الاستخبارية) وتطوير استراتيجيات الجمع وإجراء التقييمات.

طريقة العمل

A-104. هنالك سبعة قواعد للتحقق يشيع استخدامها بين أفراد الاستخبارات:

- القاعد الأولى: تكون الفرضية أكثر قابلية للتصديق عندما يُتحقق من إحدى عواقبها، فعندما يتم التحقق من



جزء من دليل داعم للفرضية، تكون الفرضية أكثر قابلية للتصديق.

- القاعد الثانية: تزيد مصداقية فرضية ما عندما تدعم الوسائل المختلفة لاختبار الفرضية صحتها، وتصبح الفرضية أكثر موثوقية عندما يكون هنالك أكثر من جهاز جمع أو مصادر مختلفة في نفس الجهاز تحققت من الدليل الداعم.
- القاعد الثالثة: تزيد الثقة في الفرضية عندما تحمل أجزاء الدليل الداعم للفرضية بعض التقارب بين بعضها البعض.
- القاعد الرابعة: تتناسب مصداقية الفرضية بصورة مباشرة مع عدد الحالات التي دعمت الفرضية، فبكل بساطة كلما كان الدليل أكثر تحقيقًا زادت إحتمالية صدق الفرضية.
- القاعد الخامسة: تزيد الثقة في الفرضية عندما تُدحض التخمينات المتعارضة والمتنافسة، فمن النادر جدًا وضع فرضية واحدة في الاعتبار.
- القاعد السادسة: تزيد الثقة في الفرضية وفق مدى توافقها مع فرضية أخرى عالية المصداقية.
- القاعد السابعة: في الحالات التي تدعم فيها المؤشرات التي يمكن رصدها فرضيات مختلفة تكون للفرضية الأبسط فرصة أفضل للصحة.



ملحق ب

مؤشرات الإجراءات الحاسمة

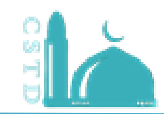
يقدم هذا الملحق أمثلة للمؤشرات المستخدمة في الإجراءات الحاسمة، فبينما لا توجد قائمة شاملة لجميع المؤشرات، يساعد هذا الملحق المحلل في إثبات أو نفي إجراء أو حدث ما بالنسبة للعمليات الهجومية أو الدفاعية وعمليات فرض الاستقرار.

نظرة عامة

B-1. تسمى الأنشطة التي تكشف عن مسار سلوكي مقصود للخصم "مؤشرات"، (للمزيد من المعلومات عن المؤشرات انظر دليل الميدان (FM 2-01.3). يُعرف المؤشر على أنه وجود أو عدم وجود نشاط يؤكد أو ينفي حدثًا أو تصرفًا محددًا في الاحتياجات الاستخبارية، وتُوضع هذه المؤشرات عبر محللي الاستخبارات. ولأن استخدام المؤشرات جزء هام في تحديد مسارات السلوك لدى الخصم، فمن الضروري على محللي الاستخبارات ذات المصادر المجمعة استعراض جميع المؤشرات بحرص. تحدد الجداول في هذا الملحق -على سبيل المثال وليس الحصر- الأنواع المختلفة من المؤشرات وكذلك الأنشطة التي يمكن تطبيقها، وقد تُصمم الأمثلة لتقدم نقطة بدء لأكثر من تحليل متعمق لعملية ما. إن وضع وتنقيح المؤشرات نشاط هام يربط تحليل المصادر المتعددة مع احتياجات التخطيط وجمع التقييمات.

أمثلة المؤشرات

B-2. تجمع الجداول التالية في هذا الملحق مؤشرات لأنشطة وتفسيرات متعددة:

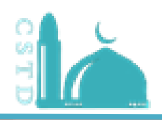


- جدول B-9 صفحة B-10 مؤشرات المتفجرات بدائية الصنع والأشياء المرصودة والتوقيعات.
- جدول B-10 صفحة B-11: مؤشرات بيئة الخصم.
- جدول B-11 صفحة B-11: المؤشرات التكرار لنفس العشيرة.

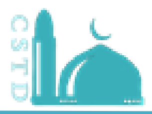
جدول B-1 صفحة B-2: المؤشرات العدائية

النشاط	التفسير
حشد عناصر المناورة، المدرعات، المدفعية، الدعم اللوجيستي.	قد يشير إلى الجهد الرئيسي من خلال تقليص القدرات في مناطق ذات أهمية ثانوية.
نشر عناصر قتالية على جبهة محدودة نسبياً (ليس بسبب التضاريس).	قد يقدم أقصى قوة قتالية على نقطة الهجوم من خلال تقليص الجبهة. جهد استثنائي لخصم محتمل
حشد قدرات الإسناد الناري غير المباشر.	قد يشير إلى إطلاق مجهود رئيسي.
استعدادات مدفعية موسعة لأكثر من 50 دقيقة في المدة أو أطول.	الشروع في استعدادات سابقة للهجوم.
توزيع الدبابات والمدفعية ذاتية الحركة على الوحدات الأمامية.	يمكن أن يشير إلى تشكيل هجوم لأسلحة مشتركة مع دبابات ترافق عناصر المناورة القيادية ومدفعية ملازمة لها.
وضع وحدات صواريخ أرض - أرض بالجبهة الأمامية.	يضفي العمق على مهام العدو الهجومية، وتضع الدعم الصديق والمناطق غير المحددة في نطاقها، وقد يشير أيضًا -عند نشرها بمفردها- إلى عملية إزعاج[27] أو إطلاق أسلحة خاصة (كيميائية).
مدفعية مضادة للطائرات وصواريخ أرض أرض متنقلة متمركزة جيداً بالمناطق الأمامية مع عناصر المناورة.	تقدم حماية زائدة للقوات المحتشدة قبل الهجوم، وتوسع مظلة الدفاع الجوي للأمام مع تقدم الوحدات.
البيانات والتضليل.	قد تسبق الهجوم، وقد تكون نقطة حقيقية لهجوم حاسم.
تأسيس وتقوية قدرات مكافحة التجسس.	تحمي مناطق التجمع والقوات أثناء الاستعداد للهجوم، وقد تكون للوقاية من رؤية القوات الصديقة لاستعدادات الهجوم.
تركيز الحشد نحو جناح واحد أو كلا الجناحين في المنطقة الأمامية.	قد يشير إلى تطويق منفرد أو مزدوج، خصوصًا إذا كانت قوات الحشد ثقيلة الدروع.
دورات متزايدة واستطلاع أرضي.	قد يشير إلى جهود لجمع استخبارات تفصيلية نظراً لتركز القوات الصديقة قبل الهجوم.

[27] نيران مناوشة أو تشويش (المترجم).



مقرات القيادة موضوعة في الأمام تمامًا، كشف مواقع متحركة للقادة.	يشير إلى الإعداد لقيادة مهمة هجومية من أبعد نقطة أمامية ممكنة.
تحرك غير المقاتلين من منطقة العمليات.	يشير إلى استعداد لتقدم أمامي سريع للقوات والقوات اللاحقة.
إجراء موسع للتدريبات والطوابير في مناطق غير مخصصة.	يشير غالبًا إلى هجوم كبير خصوصًا ضد المواقع الحصينة أو ذات الحصانة الطبيعية أو الحدود البشرية، والتي تتطلب تدريبات متكررة لتكتيكات ومهارات متخصصة.
إلغاء التدريبات والمناورات.	اكتملت المناورات، والوحدة تستعد لمهمة هجومية.
نشاط زائد في الإمداد والصيانة ومناطق نقل المركبات.	قد يشير إلى حركة قوات إضافية إلى الجبهة لاستدامة الهجوم الشامل، أو تخزين مواد اكتفاء ذاتي كالذخيرة والإمدادت الطبية قبل الهجوم.
استطلاعات جوية متزايدة (تتضمن أنظمة طائرات مسيرة).	مجهود للعدو لجمع المزيد من الاستخبارات عن تمركزات القوات الصديقة أو المواقع الدفاعية.
وضع نقط تسلح ووقود أمامية، مهابط طائرات إضافية أو تفعيل المهابط غير الفاعلة.	الاستعداد لطلعات جوية متزايدة للطائرات وتحول ذو وتيرة أسرع للوقت والاستدامة الجوية. يشير إلى الإعداد لدعم مهمة هجومية مع الطائرات من أبعد نقطة أمامية ممكنة.



جدول B-1 المؤشرات العدائية (تابع)

النشاط	التفسير
تنظيف الطرق من الموانع.	تيسير الحركة للأمام وتجميع وحدات الاقتحام، خصوصًا بالليل، وفي الغالب تسبق الهجوم المباشر.
الاستطلاع والتأشير وتدمير عوائق القوات الدفاعية.	يشير إلى مكان الاقتحام.
وضع معدات عبور الثغرات (مركبات عائمة، جسور، عبارات، قوارب اقتحام) في المناطق الأمامية (التي يكون بها عائق أو ثغرة مائية كبيرة).	توقع مجهود كبير لعبورعائق مائي خلال الهجوم الأساسي.
إجراء إبرار جوي، اقتحام جوي، أو قوات خاصة مع معدات نقل كطائرات النقل أو المروحيات.	ستشير عمليات الإبرار أو الاقتحام الجوي في الغالب إلى جهود لمهاجمة قيادات صديقة أو اتصالات أو حلقات استدامة، وقد تشير إلى مجهود رئيسي سيربط من خلاله القوات المحمولة جواً مع قوات المناورة البرية.
حركة إشارات متزايدة أو صمت لاسلكي.	قد يشير إلى نية الشروع في مهمة عدائية، ومع ذلك قد تكون زيادة الإشارات محاولة للتمويه. ينفي الصمت اللاسلكي المعلومات المستخلصة من استخبارات الإشارة.
وضع قدرات استخبارات الإشارة والحرب الإلكترونية في المواقع الأمامية.	تقدم هجوم إلكتروني ودعم مراقبة للهجوم.

جدول B-2 المؤشرات الدفاعية

النشاط	التفسير
إعداد المناطق الدفاعية للكتيبة والسرية التي تتكون من نقاط قوية لسرية وفصيلة.	يشير إلى النية في الاحتفاظ بالمنطقة مع دفاع في العمق، عادة يُدعم بقوات مضادة للدروع.
إعداد شامل للتحصينات الميدانية والعوائق وحقول الألغام.	يشير إلى دفاع موضعي قوي.
إرفاق قدرات إضافية مضادة للدروع للمواقع الدفاعية الأمامية.	يشير إلى نية لمنافسة الدروع الصديقة في المناطق الأمامية، ومحاولة استنزاف وتوجيه الدروع الصديقة إلى مناطق الاشتباك من أجل القوات المضادة للدروع.
عمل نقاط قوية مضادة للدبابات في العمق بطول ممرات المناورة.	قد يسمح بتوغل المدرعات الصديقة إلى مناطق الاشتباك ليشتبك مع المدرعات في العمق.

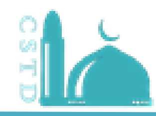
إعداد المواقع البديلة للمدفعية.	يزيد من قدرة المدفعية على البقاء في الدفاع، ويشير إلى مجهود ضخم لدعم المنطقة الدفاعية الرئيسية بالمدفعية- لا انسحاب لقوات المناورة من المنطقة الدفاعية الرئيسية إلا في حال الهزيمة.
حشد الوحدات المدرعة في مناطق التجمع الخلفية للمنطقة الدفاعية الرئيسية.	يشير إلى الاحتفاظ بالوحدات المدرعة كاحتياطي من أجل مهمة هجوم مضاد أو هجوم تعرضي مضاد.
حضور مركز للاحتياطيات المضادة للدبابات.	يوفر قدرة على التفاعل السريع ضد توغل المدرعات للمنطقة الدفاعية الرئيسية.
إزاحة وحدات الدعم والوحدات الطبية نحو المؤخرة.	ييسر إعادة التمركز الدفاعي والمناورة والهجوم المضاد (وحدات الدعم ليست عائق).
التخزين المسبق للذخيرة والإمدادات والمعدات الاستكشافية والهندسية في المواقع الأمامية.	يقلل من عبء الدعم خلال المعركة، ويقلل من قابلية قطع الامدادات، ويضمن نجاة النقاط القوية لمدد زمنية معقولة إذا تجاوزتها أو عزلتها القوات المتقدمة.

جدول B-2 المؤشرات الدفاعية (تابع)

النشاط	التفسير
زيادة العمق من الخط الأمامي لقوات المدفعية ووحدات صواريخ أرض - أرض.	تسمح بالتوظيف المستمر للمدفعية خلال مناورة الدفاع دون إزاحة كبيرة نحو المؤخرة.
الاستخدام المتزايد للاتصالات الأرضية غالبًا مع زيادة مقابلة في الاتصالات اللاسلكية.	يشير إلى نية البقاء في الموقع بسبب أن الخطوط الأرضية أقل عرضة للحرب الإليكترونية وتوفر اتصالات أكثر سرية.
وجود مواقع خداعية، مقرات قيادة وأسلحة.	تداخل الهدف الصديق مع التحليل. خداع القوات المهاجمة عن مواقع الدفاع والقوة الفعلية.
تركيز الدفاع الجوي في منطقة واحدة بعينها.	يشير إلى موقع لعدد كبير من الأهداف عالية القيمة كالمدرعات والدعم والمدفعية ومقرات القيادة.

جدول B-3 مؤشرات التعطيل

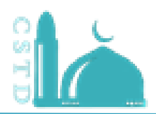
النشاط	التفسير
الانسحاب من المواقع الدفاعية قبل الاشتباك المكثف.	يشيرإلى عمل تعطيلي لتجنب الاشتباكات الخادعة.
أعداد كبيرة من الهجمات المضادة الميدانية مع أهداف محدودة؛ قطع الهجمات المضادة قبل استعادة المواقع.	مركز الدعم يفك ارتباطه مع الوحدات المشتبكة، بدلًا من شن هجوم لاستعادة الموقع.
تقفز الوحدات للمؤخرة لمواقع دفاعية جديدة، بينما تبدأ قوة أخرى أو تواصل الاشتباك.	يشير إلى إجراء الواحدات لانسحاب ميداني نحو مواقع جديدة. غالبًا يكون هنالك مجهود للحفاظ على القوة المدافعة ومساحة التنقل لمدة.
تركيز القوة النيرانية القصوى على المناطق الأمامية، والبدء بإطلاق النيران على مسافات بعيدة.	نية في إلحاق الخسائر ومن ثم إبطاء تقدم القوة المهاجمة وتقديم كم كافي من النيران لتجنب الاشتباكات الحاسمة. يسمح لمدة من الوقت بفض الاشتباك وإعادة تموضع القوات المدافعة.
وحدة جبهات متسعة للغاية مقارنة بالمواقع الدفاعية المعتادة.	يشير إلى إجراء تعطيل، بهدف الاقتصاد في القوات، والسماح لتشكيلات أكبر بالانسحاب.
أسلحة كيميائية أو بيولوجية في المناطق الأمامية. تقارير عن تهديد في المهمات الوقائية الكيميائية أثناء مناولة الذخائر.	يشير إلى استخدام محتمل للذخيرة الكيميائية. تسبب المناطق الملوثة كيميائيًا تعطيلًا جسيمًا للقوات المهاجمة.



كشف المواقع الخادعة وحقول الألغام.	يشير إلى استخدام القوات الدفاعية لأسلوب الاقتصاد في استخدام القوة. يجبر القوات المتقدمة على تحديد ما إذا كانت الحقول حية أم خاملة.

جدول B-4 مؤشرات الانسحاب

النشاط	التفسير
التدميرالمنظم للجسور ومنشآت الاتصال والقدرات الأخرى.	يحرم القوات المتقدمة من استخدام البنية التحتية والمنشآت في المناطق المنسحب منها.
إنشاء قوة تغطية أو حراسة للمؤخرة.	تغطية انسحاب الهيكل الأساسي؛ يتكون عادة من عنصر ثانوي للقوة الرئيسية، غالبًا ما يشتبك عنصر حرس المؤخرة فقط دون غيره مع القوات المهاجمة.
حركة متزايدة للمؤخرة في الليل وخصوصًا في الأحوال الجوية القاسية.	محاولة تجنب الاشتباك مع الوحدة المهاجمة للحفاظ على الوحدة وعلى قوتها القتالية.
الوجود الضئيل لوحدات الدعم والوحدات الطبية.	انسحاب وحدات الدعم غير الأساسية والقدرات الطبية. قد يشير أيضًا إلى عدم القدرة على نقل المخازن والنفايات.
تأسيس وتأشير طرق الانسحاب ونقاط التحكم في السير.	تسهيل الحركة السريعة للقوات نحو المؤخرة. يشير إلى محاولة للحفاظ على القوة عبر إجراء انسحاب منظم وسريع.
إعداد نقاط دفاعية جديدة وراء مدى دعم المواقع الحالية.	يشير إلى محاولة لإنشاء مواقع جديدة بطول الأرض المناسبة قبل وصول قوات الانسحاب المخطط.
نشاط متزايد للهندسة ولتخزين المتفجرات في المنطقة الخلفية قرب الأبراج والقنوات أو المناطق المأهولة.	عمليات تنقل لتسهيل الانسحاب من خلال صيانة خطوط المواصلات للقوات. الإعداد للتدمير يشير إلى تدمير محتمل للبنية التحتية في مواجهة القوات المهاجمة.
حركة في المؤخرة للمدفعية طويلة المدى.	نشاط مواقع المدفعية بعيدة المدى في المواقع الدفاعية التالية لدعم الانسحاب مع نيران غير مباشرة.
تنشيط مقرات القيادة التي سيتم نقلها (فيما يتجاوز التدابير المعتادة) من منطقة القتال الحالية. تموضع مقرات القيادة بطول طريق الانسحاب.	إنشاء نقاط قيادية في الموقع الجديد وبطول طريق السير للتحكم بحركة ووصول القوات.

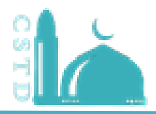


جدول B-5 المؤشرات السكانية

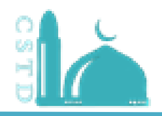
مؤشرات السلوك العدواني من السكان
كشف المحرضين والمتمردين والمنظمات المسلحة والإرهابية، وكذلك داعميهم والمتعاطفين معهم، الذين إما ظهروا فجأة أو انتقلوا من المنطقة.
وجوه جديدة أو أشخاص غير معروفين في مجتمع ريفي.
تجمعات غير معتادة بين السكان.
اضطراب الأنماط الاجتماعية المعتادة.
هجرة ضخمة من المناطق الحضرية إلى المناطق الريفية أو العكس.
حشد المقاتلين من المجموعات المهيمنة المتنافسة.
زيادة في عدد أطقم سفارة أو قنصلية من دولة أو عدة دول داعمة للمجوعات الأهلية المتمردة، خصوصًا المعادين للولايات المتحدة أو للتدخل الحالي.
زيادة في الدول المجاورة للأطقم والأنشطة في السفارات والقنصليات التابعة للدول المرتبطة بدعم المجموعات الأهلية المتمردة.
قلة عدد الأطفال الذين يلعبون في الأحياء.
سفر متزايد للمخربين المشتبهين أو قادة مراكز القوة المتنافسة للدول المعادية للولايات المتحدة أو المعارضة للتدخل الحالي.
تدفق المعارضة والمقيمين والقادة الأجانب إلى منطقة العمليات.
تقارير عن المعارضة أو السكان المحليين الساخطين بتلقيهم لتدريبات عسكرية في دول أجنبية.
زيادة عدد الزائرين -سياح وفنيين ورجال أعمال وقادة دينيين ومسؤولين- من المجموعات المعادية للولايات المتحدة أو المعارضة للتدخل الحالي.

جدول B-5 المؤشرات السكانية (تابع)

مؤشرات السلوك العدواني من السكان (تابع)
اتصالات وثيقة بين أفراد دبلوماسيين من الدول المعادية ومجموعات المعارضة المحلية.
اتصالات بين مجموعات المعارضة وداعمين خارجيين.
زيادة في تجمعات الشباب الساخط، كاحتجاجات وتظاهرات الطلاب.
تأسيس منظمات مجهولة السبب وبأهداف غير واضحة وغامضة.
تأسيس منظمات جديدة تحل محل هياكل تنظيمية قائمة مع أهداف متطابقة.
ظهور أعضاء جدد كثيرين في منظمات قائمة مثل نقابات العمال.
اختراق منظمات طلابية من خلال محرضين معروفين.
ظهور منظمات جديدة تشدد على المظالم أو مصالح المجموعات المضطهدة والأقليات.
تقارير عن تبرعات كبيرة لمنظمات جديدة أو مجددة.
تقارير عن مبالغ تدفع للسكان المحليين للانخراط في أنشطة تخريبية أو معادية.
تقارير عن تشكيل منظمات معارضة عسكرية وشبه عسكرية.
تقارير عن قوائم استهداف لهجمات مخططة للمعارضة.
ظهور محرضين محترفين في التجمعات والاحتجاجات التي تؤدي إلى العنف.
أدلة على مشاركة متظاهرين ممولين ومسلحين في اضطرابات أو تظاهرات عنيفة.
زيادة كبيرة في السرقات وعمليات السطو المسلح وجرائم العنف في المناطق الريفية، وزيادة في السطو على البنوك في المناطق الحضرية.
سلوك عدواني معارض موجه من قبل السكان
امتناع السكان عن الدفع، أو صعوبة غير معتادة في جمع الإيجار والضرائب أو سداد القروض.
توجهات تظهر العدوانية نحو القوات الحكومية وقوات المهمة.
اختفاء غامض للسكان أو تجنبهم لمناطق محددة.
اختفاء غامض أو ترحيل للأطفال والمراهقين.
الإبلاغ عن محاولات تجنيد للانضمام لحركات جديدة أو منظمات سرية.
شباب متمردون ومجرمون يبدو عليهم العمل مع المعارضة ولصالحها.
تقارير عن ابتزازت وإكراهات من عناصر المعارضة للحصول على الدعم المالي.
توظيف تكتيكات الخوف لإكراه السكان المحليين والسيطرة والتأثير عليهم.
عمليات مراقبة لحكومة الدولة المضيفة أو منشآت وأفراد قوة البعثة.
أنشطة موجهة ضد الحكومة أو قوة البعثة من السكان
فشل شبكات الشرطة والمخبرين في الإبلاغ عن معلومات دقيقة، والذي قد يشير إلى دعم المصادر النشطة لعناصر المعارضة أو أن المصادر تعرضت للإرهاب.



انخفاض نجاح قوات إنفاذ القانون أو الاختراق العسكري للمعارضة أو المنظمات المتمردة.
اغتيال أو اختفاء مصادر الاستخبارات الحكومية.
تقارير عن محالاوت لرشوة أو ابتزاز المسؤولين الحكوميين وموظفي إنفاذ القانون أو أفراد البعثة.
تسريب معلومات سرية للإعلام.
ثراء مفاجئ لأفراد محددين في الحكومة أو أفراد إنفاذ القانون.
فشل متكرر لمداهمات القوات الحكومية أو قوة البعثة لمواقع المنظمات المشتبه بها أو الأنشطة غير القانونية، وذلك بسبب إنذارهم مسبقًا على ما يبدو.
زيادة الأنشطة المعادية أو غير القانونية ضد الحكومة وقوات إنفاذ القانون والمنظمات العسكرية والأجانب والأقليات، أو المجموعات المتنافسة السياسية أو العرقية أو اللغوية أو الدينية.
احتجاجات ضد القوات الحكومية والأقليات والأجانب، مصممة للتحريض على المواجهات العنيفة مع الحكومة أو قوات البعثة.
زيادة في حدة الخطاب المضاد للحكومة أو قوة البعثة الأجنبية في وسائل الإعلام المحلية.



جدول B-5 مؤشرات السكان (تابع)

الأنشطة الموجهة ضد الحكومة أو قوة المهمة من قبل السكان (تابع)
حدوث إضرابات أو انسحابات عمالية في القطاعات الصناعية الهامة أو مناطق جغرافية معينة، بهدف إثارة الشك في قدرة الحكومة على حفظ النظام وتوفير الأمن والخدمات للسكان.
خسائر غامضة وتخريب أو عمليات تزوير لبطاقات الهوية الشخصية الحكومية وجوازات السفر.
التكرار الغامض للأعطال في الخدمات العامة.
تقارير عن أعمال إرهابية أو محاولات ابتزاز ضد قادة الحكومة المحليين ورجال الأعمال.
قتل واختطاف المسؤولين الحكوميين والعسكريين ومسؤولي إنفاذ القانون أو أفراد قوة البعثة.
إغلاق المدارس.
تقارير عن محاولات لحصول على معلومات سرية من المسؤولين والمكاتب الحكومية أو أفراد البعثة.

جدول B-6 المؤشرات الدعائية

مؤشرات عامة للدعاية السلبية
دعاية معارضة من مصادر غير معروفة.
زيادة عدد الفنانين الهزليين ذوي الرسائل السياسية.
زيادة السمات السياسية في الخطابات الدينية.
زيادة النداءات الموجهة للعرقيات المختلفة أو الاضطرابات الدينية في البلاد التي توجد فيها منافسة عرقية أو دينية.
زيادة التحريض على القضايا التي ليس لها حركة أو منظمة محددة.
أنشطة متجددة للمنظمات المتمردة والمعارضة التي يعتقد أنها ميتة أو خاملة.
انتشار المطالب الداعمة للمعارضة أو المطالب ذات الطابع التمردي.
ظهور شعارات المعارضة والتصريحات من خلال الخطابات والتصريحات ورسوم الجرافيتي والملصقات والمنشورات والوسائل الأخرى.
دعاية تربط بين المجموعات العرقية المحلية والدول أو المناطق المجاورة.
إذاعات سرية تسعى إلى مناشدة ذوي المظالم الخاصة أو المجموعات العرقية المهمشة.
استخدام الأبواق والشاحنات المزودة بمكبرات الصوت ومعدات مخاطبة العامة الأخرى في الاحتجاجات العشوائية.
وجود المصورين غير الإعلاميين في الاحتجاجات.
دعاية معارضة من مصادر غير معروفة.
الأنشطة الدعائية الموجهة ضد الحكومة المؤسسة
محاولات لتشويه سمعة المسؤولين الحكوميين أو السخرية منهم.
محاولات لتشويه سمعة النظام القضائي وإنفاذ القانون.
تصنيف المشروعات والخطط الحكومية.

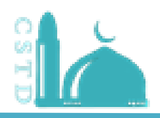
دعاية إذاعية وعبر الإنترنت موجهة من دول أجنبية لسكان البلد الهدف، تتهم حكومة الدولة الهدفة بالفشل في تلبية احتياجات السكان.

جدول B-6 المؤشرات الدعائية (تابع)

الأنشطة الدعائية الموجهة ضد قوة المهمة وجيش الدولة المضيفة وإنفاذ القانون
اتهامات منتشرة بأن جيش الدولة المضيفة والشرطة فاسدين وبعيدين عن الشعب.
اتهامات منتشرة بأن أفراد البعثة سيظهرون عادات وأفكارًا تتعارض مع الثقافة المحلية والمعتقدات الدينية.
الاغتيال المعنوي لمسؤولي البعثة والجيش وقوات إنفاذ القانون.
مطالب بإقالة القادة الأقوياء المناوئين للمعارضة أو الجريمة في الجيش أو في قوات إنفاذ القانون.
نداءات للسكان بوقف التعاون مع قوات البعثة أو جيش الدولة المضيفة وقوات إنفاذ القانون.
تغطية إعلامية واسعة حتى للممارسات الإجرامية البسيطة أو الحوادث التي يرتكبها أفراد من قوة البعثة.
اتهامات بالوحشية وانعدام الكفاءة، أو ادعاءات بأن قوات البعثة والحكومة تشرع في العنف المؤدي للمواجهات.
انتشار صور تظهر التصرفات القمعية والعنيفة من قبل قوات البعثة والقوات الحكومية.
رفض رجال الأعمال ومالكي المحلات التعامل مع أفراد قوة البعثة.
أنشطة دعائية موجهة ضد النظام التعليمي
ظهور مبادئ وتعاليم محل تساؤل في النظام التعليمي.
إنشاء مدارس عرقية وقبلية ودينية أو أي جماعات مصالح مشتركة خارج النظام التعليمي الحكومي تنشر الأفكار والتعاليم المعارضة.
اتهامات بأن النظام التعليمي يربي الشباب على تنفيذ أوامر الحكومة فحسب.
اضطرابات طلابية تظهرها المنظمات الجديدة والتصريحات والاحتجاجات والإضرابات ضد السلطة.

جدول B-7 مؤشرات الاستهلاك اليومي

مؤشرات على أنشطة سلبية متعلقة بالغذاء
تحويل المحاصيل واللحوم من الأسواق.
نقص غير مفهوم في إمدادات الغذاء بينما لا توجد تقارير عن أسباب طبيعية.
تقارير متزايدة عن سرقة المواد الغذائية.
زيادة مفاجئة في أسعار المواد الغذائية، من الممكن أن تشير إلى فرض ضرائب من المعارضة.
حالات عجز في المواد الغذائية في المناطق والأحياء المرتبطة بالأقليات أو جماعات المصالح الأضعف، بينما إمدادات الغذاء كافية بصورة عامة في مناطق أخرى. في المقابل، قد يشير النقص المحلي المفاجئ للمواد الغذائية في مناطق ريفية إلى وجود مجموعة مسلحة معارضة في المنطقة.
زيادة مفاجئة للحوم في الأسواق والذي يمكن أن يشير إلى ذبح الثروة الحيوانية بسبب نقص الأعلاف للإبقاء عليها.
ظهور إمدادات إغاثية طارئة للبيع في الأسواق السوداء من الممكن أن يشير إلى تحويلها من قبل السكان المتضورين جوعًا.
ظهور إمدادات إغاثية للبيع في الأسواق العادية في دول أو منطقة ما تعاني حالياً من مجاعة واسعة النطاق، وهو ما قد يشير إلى اشتداد أزمة الغذاء الآخذ في التناقص.
مؤشرات على أنشطة سلبية ضد الأسلحة والذخائر
خسائر متزايدة وسرقات في الأسلحة داخل الجيش وقوات الشرطة.
اكتشاف أسلحة وذخائر ومتفجرات تم صناعتها سراً أو نقلها أو إخفائها.
هجمات على الدوريات تسبب خسائر في الأسلحة والذخائر.
مشتريات متزايدة للمعدات العسكرية الفائضة عن الحاجة.
زيادة مفاجئة في أسعار الأسلحة والذخائر في السوق المفتوح.
تقارير عن شحنات سلاح كبيرة مرسلة من الدول المجاورة لجهات غير الحكومة.
تقارير عن اتصالات بين مهربي السلاح وعناصر المعارضة.



جدول B-7 مؤشرات الاستهلاك اليومي (تابع)

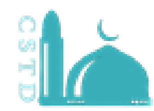
مؤشرات سلبية متعلقة بالأنشطة ذات الصلة بالأسلحة والذخائر (تابع)
زيادة عمليات السطو المسلح.
تقارير عن سرقات أو حالات عجز مفاجئة في المواد الكيميائية والتي قد تستخدم في التصنيع السري للمتفجرات.
تقارير عن مشتريات كبيرة في السوق المفتوحة للمواد الكيميائية المرتبطة بالمتفجرات دون استخدام صناعي معروف.
ظهور أسلحة مصنعة أو مهربة من دول أجنبية بعيدة عن الحدود.
مؤشرات سلبية متعلقة بالأنشطة ذات الصلة بالملابس
مشتريات منظمة غير معتادة أو سرقات للمواد الأولية التي يمكن استخدامها في تصنيع الزي الرسمي أو الأحذية.
نقص غير معتاد في الأزياء الرسمية أو المواد المستخدمة في تصنيع الملابس العسكرية أو الأحذية.
توزيع الأزياء الرسمية على المحرومين أو الأقليات من خلال منظمات حديثة النشأة أو مشبوهة.
اكتشاف مخابئ للزي الرسمي والأحذية أو المواد التي يمكن استخدامها في تصنيعها.
زيادة في عدد الذكور الذين يرتدون الملابس ذات الطراز العسكري ويضعون العلامات المميزة في الشوارع.
مؤشرات على أنشطة سلبية ضد الدعم الطبي
مشتريات على نطاق واسع -أو سرقات- للعقاقير والأدوية أو الأعشاب لتصنيع أدوية محلية.
نقص العقاقير والإمدادات الطبية في الأسواق المفتوحة أو السوداء.
تحويل لتبرعات المساعدات الطبية.
اكتشاف مخابئ أو إمدادات طبية.
مؤشرات على أنشطة سلبية متعلقة بالاتصالات
زيادة في شراء واستخدام أجهزة اللاسلكي.
اكتشاف مخابئ لمعدات الاتصال.
زيادة غير معتادة في مجال راديو-الهواة[28] أو حركة الاتصالات الخلوية.

[28] هواية تقنية شائعة وخدمة عامة تطوعية تستخدم ترددات لاسلكية مخصصة للتبادل غير التجاري للرسائل، والتجارب اللاسلكية، والتدريب الذاتي، واتصالات الطوارئ.



جدول B-8 المؤشرات المتعلقة بالبيئة

مؤشرات على أنشطة ريفية مشتبه بها
مؤشرات على زيادة طرق السير على الأقدام في المنطقة.
زيادة التنقلات داخل المناطق البعيدة والمنعزلة.
مسارات غامضة ومواقع نائية للتخييم.
تأسيس مناطق زراعية جديدة وغامضة أو حقول خالية في الوقت الحالي.
أدخنة غير معتادة، من الممكن أن تشير إلى وجود موقع للتخييم أو إلى نوع من التواصل.
تجمع أوراق الشجر المتساقطة في منطقة ما قد يشير إلى استخدام ممكن للتمويه.
وجود آثار أقدام أو مسامير أو أثار للكلاب أو ألغام بدائية بطول الطرق والممرات.
مؤشرات على أنشطة حضرية مشتبه بها
شقق وبيوت وأبنية يتم تأجيرها ولكن لا يعيش فيها أحد كغيرها من البيوت.
شعارات مكتوبة على الجدران والجسور وفي الشوارع.
لافتات إعلامية تشوه سمعة الحكومة وقوة البعثة.
تخريب شبكة الطاقة الكهربائية، وتلويث مصادر المياه.
أعمال إرهابية ضد أهداف مادية كالجسور والسدود ومدارج الطائرات والأبنية.
تبدل مكان إقامة أحد قيادات المعارضة أو محرض مشتبه به.
اكتشاف رسائل في أماكن التسليم.
زيادة تهريب العملة والذهب والأحجار الكريمة والمخدرات والإمدادات الطبية والأسلحة إلى المراكز الحضرية.
ظهور كميات غير معتادة من العملة المزيفة.
زيادة في سرقات البنوك.
إضرابات وتراجع للعمل في مجالات الصناعة الأساسية.
تدهور ملحوظ في جودة الصناعات الأساسية.
زيادة ملحوظة في تعطل المعدات في الصناعات الأساسية.
انفجارات غامضة في الخدمات ومراكز الصناعة الأساسية.
وضع حواجز ومتاريس حول الأحياء المرتبطة بعناصر المعارضة.
محاولات لتعطيل النقل العام بالأعمال التخريبية.
أضرار خبيثة بالمنتجات الصناعية أو معدات المصانع.



جدول B-9 مؤشرات المتفجرات بدائية الصنع والمرصودات والتوقيعات

مؤشرات المتفجرات بدائية الصنع والمرصودات والتوقيعات
مركبات تتبع القوافل لمسافات بعيدة ثم تنسحب على جانب الطريق.
حيوانات ميتة بطول الطريق.
حفر حديثة بطول الطريق (تقرير مستقبلي عن متفجرات بدائية الصنع محتملة).
برك طينية مستحدثة أو أكوام جديدة من الحصاة.
موانع في الطرق المعتادة تجبر على تغيير طريق القافلة.
انتشار أفراد على الممرات.
ظهور إشارات مضيئة أو أنوار من المدينة (تعمل وتنطفئ) عند وصول القافلة.
غياب الأطفال العاديين من المنطقة، والتجار من الأسواق.
مؤشرات رئيسية ومرصودات وتوقيعات (تشير إلى قرب وقوع شيء ما)
تغيرات دراماتيكية في توزيع السكان من مربع سكني لآخر.
تغيرات دراماتيكية في الإضاءة من إحدى المناطق إلى التي تليها خلال ساعة على مدى الرؤية.
غياب الأطفال في الأوقات المعتاد وجودهم فيها في الشوارع.
التعرف على إشارات تمت الإشارة إليها في التقرير الاستخباري لموقع للمتفجرات بدائية الصنع.
برك طينية مستحدثة أو أكوام جديدة من الحصاة.



جدول B-10 مؤشرات بيئة الخصم

المؤشر	هدف المعلومات
خسائر النزاعات المحلية	ما هي المجموعات (قبلية أو عشائرية) المتنافسة محلياً؟
	ما مدى حدة هذا التنافس؟
	ما هي نقاط القوة النسبية أو الحلفاء الخارجيين للمجموعات المتنافسة؟
	التواجد الأمريكي في المنطقة وهل يوجد تواجد للحكومة المضيفة؟
	هل يحمل السكان المحليون أسلحة في المعتاد؟
	هل المجموعات المتنافسة متساوية القوة، أو تتنافس مع الحكومة المضيفة؟

جدول B-11 مؤشرات تكرار اسم العشيرة

المؤشر	هدف المعلومات
تكرار اسم العشيرة بين السجناء	هل العشيرة أصيلة في المنطقة؟ إذا كان كذلك فأين تقيم العشيرة وفي أي قرية؟
	ما مدى حجم العشيرة، وكم عدد الذكور البالغين؟
	من هو الزعيم المعترف به؟
	هل لأي عضو أو أعضاء من العشيرة مواقع في النظام السابق؟ من هم؟ هل لأي منهم مصادر للوصول إلى الأسلحة والذخائر؟ أين مخبأهم أو مصدرهم؟
	هل يقدم أي منهم تدريبات لأقاربه؟
	ما هو التقييم الاقتصادي الطبيعي للعشيرة؟
	هل بإمكان العشيرة استغلال هذه الأنشطة للحصول على أسلحة أو لتسهيل التستر على عملياتهم؟
	هل تم قتل أي من الأقارب بواسطة قوات الولايات المتحدة أو القوات متعددة الجنسيات؟ إذا كان قد حدث، هل هنالك مزاج حالي للأخذ بالثأر داخل العشيرة؟
	في أي المساجد يصلي أفراد العشيرة؟ هل يتبع الأئمة معتقدات معينة؟ هل هذه المعتقدات راديكالية أم معتدلة؟ إذا كانت راديكالية، فهل يشجع الأئمة الأعمال العدوانية ضد الوجود الأمريكي؟
	هل توفر العشيرة حماية لأي من الأغراب أو الأجانب؟ هل الذين تقدم لهم الحماية وافدون جدد أم مقيمون منذ فترة طويلة؟ ما هوية أو أجندة أو أعمال هؤلاء الأشخاص؟



all-source intelligence استخبارات المصادر المتعددة:

(عسكري) تكامل الاستخبارات والمعلومات من كافة المصادر ذات الصلة لتحليل الموقف أو الظروف المؤثرة على العمليات. (ADRP 2-0).

defensive task مهمة دفاعية:

مهمة تُنفذ لإحباط هجوم العدو وكسب الوقت والاقتصاد في القوة وتوفير الظروف المناسبة من أجل المهام الهجومية أو مهام فرض الاستقرار. (ADRP 3-0).

indications مؤشرات:

(مشترك) في الاستخدام الاستخباري، هي معلومات على درجات مختلفة من القيمة تؤثر كل منها في نية عدو من المحتمل تبنيه أو رفضه لمسار معين من التصرف. (JP 2-0).

offensive task مهمة هجومية:

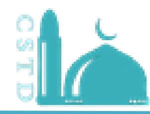
مهمة تُنفذ لهزيمة أو تدمير قوات العدو والاستحواذ على الأرض والموارد والمراكز السكانية. (ADRP 3-0).

site exploitation استغلال الموقع:

(مشترك) سلسلة من الأنشطة لمعرفة وجمع ومعالجة وحماية وتحليل المعلومات والأفراد والمواد الموجودة خلال إجراء العمليات. (JP 3-31).

stability operations عمليات فرض الاستقرار:

(مشترك) مصطلح شامل يتضمن بعثات عسكرية ومهام وأنشطة تُنفذ خارج الولايات المتحدة بالتنسيق مع أجهزة السلطة المحلية لتأسيس والحفاظ على أمن وسلامة البيئة، وتوفير الخدمات الحكومية الأساسية، والتشييد العاجل للبنية التحتية، وتوفير الإغاثة الإنسانية. (JP 3-0).



نستعرض في الجدول التالي بعض إصدارات المركز القديمة، اضغط على عنوان الدراسة لفتح الصفحة المتعلقة بها في موقعنا.

الإصدار
الدليل الموجز لبنية القوات المسلحة الحديثة
أثر الاستخبارات على صنع القرار: عن الاتحاد الأوروبي والربيع العربي
الدولة الأخطبوط
حروب مرتزقة موسكو
أسوأ السيناريوهات في الشرق الأوسط الأضيق نطاقًا
تقييم الاستخبارات فيما يتعلق بالتطورات الاجتماعية
شبكات عملاء مكافحة التمرد والعنف
الدراسات الأمنية والاستخباراتية في إسرائيل
دليل الجيش الأميركي الميداني لمكافحة التمرد
العمليات النفسية في حرب العصابات
دليل الجاسوس للتفكير
فاعلية قطع رأس القيادة